التفاوض

علم.. وفن

إعـداد

أيمن محمد عبدالواحد

الحريـــة 3 ميدان عرابى وسط البلد ـ القاهرة

للنشر والتوزيع 0123877921 - 25745679

اسم الكتاب	التفاوض.. علم وفن
تأليف	أيمن محمد عبدالواحد
الناشر	الحرية للنشر والتوزيع
	٣ ميدان عرابى وسط البلد ـ القاهرة
	ت: ٢٢٦١٥٦٤٦ ـ ٢٥٧٤٥٦٧٩
	م: ٠١٢٣٨٧٧٩٢١.
رقم الإيداع	٢٠٠٧/٣٤٣٠
الترقيم الدولى	977 - 260 - 3734 --12

الحرية للنشر والتوزيع

3 ميدان عرابى وسط البلد ـ القاهرة

0123877921 - 25745679

التفاوض

علم.. وفن



مقدمة
أهمية علم التفاوض

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.

الثانية: حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فجميع جوانب حياتنا هى سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التى يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أى ما يتعلق بالقضية التفاوضية التى يتم التفاوض بشأنها وتلك هى الزواية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهى زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه فى الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الوحيد المتاح إمام الأطراف التى لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع إذ يستخدم فى أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تتويجا كاملا لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعمل العسكرى أو الحرب وإن كانت أسرع فى فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر فى قهر الخصم وتدمير عزيمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التى تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأى والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

مفهوم التفاوض

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

عناصر التفاوض الرئيسية

أولا: الموقف التفاوضى:

يعد التفاوض موقفا ديناميكيا أى حركيا يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فان الموقف التفاوضى يتضمن مجموعة عناصر يجب:

١ ـ الترابط:

وهذا يستدعى أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلى لعناصر القضية التى يتم التفاوض بشأنها أى أن يصبح الموقف التفاوضى (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

٢ ـ التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضى من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها فى إطارها الجزئى وكما يسهل تناولها فى إطارها الكلى.

٣ـ إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضى بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أى غموض أو لبس أو دون فقد لأى من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

٤ ـ **الاتساع المكانى والزمانى:**

ويقصد به المرحلة التاريخية التى يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافى الذى تشمله القضية عند التفاوض عليها.

٥ ـ **التعقيد:**

الموقف التفاوضى هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التى يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

٦ ـ **الغموض:**

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضى ظلال من الشك والغموض النسبى الذى يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كل المعلومات والبيانات التى تكفل توضيح الموقف التفاوضى خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات معتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر

ثانيا: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض فى العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهى الأطراف التى تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهى الأطراف التى تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التى لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثا: القضية التفاوضية:

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذى يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية

إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وقد تكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. من خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضى، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، ، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التى يتعين تناولها فى كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها فى كل مرحلة من المراحل.

رابعا: الهدف التفاوضى:

لا تتم أى عملية تفاوضية بدون هدف أساسى تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضى يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية فى جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجرى التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضى العام أو النهائى إلى اهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالى أو العام أو النهائى.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضى، يدور فى الغالب حول تحقيق أى من الآتى:

❖ القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.

❖ الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.

❖ تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معا.

شروط التفاوض

أولا: القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذى تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيها وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ثانيا: المعلومات التفاوضية:

هى أن يملك فريق التفاوض المعلومات التى تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

من نحن؟

من خصمنا؟

ماذا نريد؟

كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟

هل يمكن تحقيق ما نريد دفعة واحدة؟

أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟

وإذا كان ذلك يسير، فما هى تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟

ما الذى نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

ثالثا: القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التى يتمتع بها أو يجوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضرورى الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتى:

الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التى يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.

تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بها أى تعارض أو انقسام فى الرأى أو الميول أو الرغبات تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بجميع البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.

المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأى تطورات تحدث لأعضائه.

توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التى من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

رابعا: الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

خامسا: المناخ المحيط

ويتصل المناخ التفاوضى بجانبين أساسيين هما:

١ ـ القضية التفاوضية ذاتها:

وفى هذا الجانب يتعين أن تكون القضية ساخنة وبالتالى فان القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

٢ ـ أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض فى إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوض بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذى لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

خطوات التفاوض

للتفاوض العملى خطوات عملية يتعين القيام وبها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم فى إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضى تشغيلى متراكم لنتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهى أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضى بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضى بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى النقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين ويساعد فى تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التى تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز فى التعامل معا وبهذه الدائرة حيث يتم فى التفاوض نقل هذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التى يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم فى هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطراف الآخر بالإضافة إلى:

- ❖ تغيير اتجاهات وأراء الطرف الآخر.
- ❖ كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- ❖ دفع الطرف لآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- ❖ الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم فى المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التى لا يمكن التأثير عليه والتى لن يتنازل عنها فى الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التى يوافق عليها دون تردد. من ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التى تقع فى منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض والتى يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هى خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التى يتم الاتفاق النهائى عليها وجنى المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

وفى هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئى عنه واكتشاف

استراتيجيته التى سوف يسير على هداها فى المفوضات وردود أفعاله أمام مبادرتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادى أو على حفلات التعارف يتم فيها لتبادل عبارات المجاملة والترحيب.

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهى عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التى يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا:

❖ اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذى يحدد صلاحياتهم المتفاوض.

❖ وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

❖ الاتفاق على أجندة المفوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

❖ اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التى لا يتم التفاوض إلا بها:

اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلست التفاوض.

❖ الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف لآخر.

❖ ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها.

وتشمل هذه الضغوط عوامل:

الوقت.

التكلفة.

الجهد.

عدم الوصول إلى نتيجة.

الضغط الإعلامى.

الضغط النفسى.

❖ تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر فى إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض فى الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلى منها.

❖ استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو

إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامى وتوقيعه:

لا قيمة لأى تفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه فى شكل اتفاقية موقعه وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوى على كل الجوانب وتراعى فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أى عقبات أثناء التنفيذ الفعلى للاتفاق التفاوضى.

مناهج واستـرتـيجيات التفاوض

أولاً: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منها على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هى:

١ ـ استرتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفى التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكمل للآخر فى كل شىء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانونى أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

- التكامل الخلفى.
- التكامل الأمامى.
- التكامل الأفقى.

٢ ـ استراتيجية تطوير التعاون الحالى:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف العليا التى تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفى التفوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

❖ توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد. مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

❖ الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التى يعيشها طرفى التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

١ ـ مرحلة الاتفاق فى الرأى أو لقضاء المصالح.

٢ ـ مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

٣ ـ مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفى كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضى بدور هام فى تطوير التعاون بين الأطراف المتفاضة والارتقاء بالمرحلة التى يمر بها.

٣ ـ استراتيجية تعميق العلاقة القائمة.

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

٤ ـ استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الاستراتيجيات أساسا على الواقع التاريخى الطويل الممتد بين طرفى التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للظروف والمتغيرات التى مر بها ووفقا لقدرات وطاقات كل منهما. وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما:

توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمنى جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة، أو تكثيف وزيادة التعاون جنى التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

١ ـ توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكانى جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافى آخر جديد.

ثانيا: استراتيجيات منهج الصراع:

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع فى مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردى للأشخاص أو على المستوى الجماعى، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفى الخفاء.

بل أنهم فى ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون فى تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزءا كبيرا من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتى:

١ ـ استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطى أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتى لتحقيق ذلك:

لتفض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التى يمكن الوصول إليها.

❖ التفاض فى جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التى تم الاتفاق أو جارى الاتفاق عليها.

❖ التفاوض فى جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

❖ التفاوض فى جولات جديدة حول الموضوعات التى سوف يتم التفاوض عليها.

❖ التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التى حددت لها أولويات وفى ضوء كل موضوع من الموضوعات التى يمكن تقسيمها إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها فى جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

٢ ـ استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة. ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقته واستنفار جميع خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضة الشكلية التى لا قيمة لها عن طريق:

إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التى تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

❖ وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفيةوحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

❖ زيادة الاهتمام بالنواحى الفنية شديدة التشعب كالنواحى الهندسية والجغرافية والتجارية والإقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأى الخبراء والفنيين الذين ستتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها من ثم تنتهى جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة.

معلقة لم يبت فيها وهى أمور شكلية فى أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

٣ ـ استنزاف أمال الطرف الآخر. وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقى الفرص المالية والاقتصادية البديلة التى كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الاستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهى من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة فى طريق لتفاوض الذى أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتمائاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمى والفنى والطبقى الدخلى وكل م من شأنه أن يصباهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة تكامل فريق التفاوض لذى أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على حدته وإئتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريقا مفتتا متعارض اتدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجم.

وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم فى حالة التعرض لضغط تفاوضى عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد جميع الإمكانيات التى تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

❖ القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التى يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء فى الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شىء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذى رسمناه له والذى يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

❖ القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته فى ذلك لتفويت الفرصة عليه فى اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

❖ الحرص على إبقاء الطرف الآخر فى مركزه القابع والذى عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التى نعطيها له أو أن تكون حركته فى نطاق الإطار الذى تم وضعه ليحيطه.

الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهى استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندوة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذى يتم معه الصراع التفاوضى.

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجى خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كل البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدى من هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التى يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان

يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفى الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التى كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط فى دخل بلاده.

وفى المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التى تتضمن توريد جميع المكونات لخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقهن ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفى مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم فى مرحلة لاحقه نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتى (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال أحلام تطلعات وهى جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما إزداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

صرف النظر عن هذه الطموحات الأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائى له.

١ ـ البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف فى المستقبل.



سياسات التفاوض

سياسات الاختراق التفاوضية/ سياسة الجدار الحديدى.

١ ـ سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد)/ سياسة التعتيم التفاوضية (التشكيك).

٢ ـ سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية/ سياسة التضييق والحصار التفاوضية.

٣ ـ سياسة أحداث التوتر التفاوضى/ سياسة الاسترخاء التفاوضى.

٤ ـ سياسة الهجوم التفاوضى/ سياسة الدفاع التفاوضى.

٥ ـ سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية/ سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.

٦ ـ سياسة المواجهة المباشرة والصريحة/ سياسة المراوغة والالتفاف.

٧ ـ سياسة التطوير التفاوضية/ سياسة التجميد التفاوضية.

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التى يجب أن تتوافر فى رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه رجلا صالحا للقيام بعملية التفاوض التى تسند إليه.

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة فى من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضى يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه.

ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية حتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.

مبادىء التفاوض

وتلخص فى (٢٣) مبدأ:

كن على استعداد دائم للتفاوض، وفى أى وقت.

١ - أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.

٢ - التمسك بالثبات الدائم وهذوء الأعصاب.

٣ - عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.

٤ - لا تتسرع فى اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.

٥ - أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.

٦ - ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة.

٧ - الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.

٨ - الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة احدة.

٩ - لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.

١٠ - تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.

١١ - أن تتفاوض من مركز قوة.

١٢ - الاقتناع بالرأى قبل إقناع الآخرين به.

١٣ - استخدام الأساليب غير المباشرة فى التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.

١٤ ـ ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأى الذى تتبناه.

١٥ ـ هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح فى التفاوض.

١٦ ـ التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباطة الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.

١٧ ـ التجديد المستمر فى طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفى أسلوب عمل الفريق التفاوضى.

١٨ ـ عدم البدء فى الحوار التفاوضى بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدى والعدوان.

١٩ ـ التحلى بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم فى جميع عمليات التفاوض وفى جميع جلساته الرسمية.

٢٠ ـ الاستمتاع بالعمل التفاوضى.

٢١ ـ لا يأس فى التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.

٢٢ ـ عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.



المفاوضون الناجحون من
التصعيد إلى التعاون

كثيراً ما تضعنا الحياة سواء فى الإدارة أو فى البيت أو فى مجال العمل فى مواقف نحتاج فيها إلى التفاوض والحوار..

ول عجب أن نكرس لهذا الأمر شيئاً من وقتنا واهتمامنا لأن تجنبه أو الغفلة عنه سيكلفنا المزيد فى سبيل لاوقوف أمام أضراره.

لا شك أن كل واحد منا يملك العديد من التجارب فضلاً عن مهاراته فى التفكير والمشورة للوصول إلى الحلول المناسبة فى أوقات الأزمات إلا أننا نبقى مهم بلغنا من التجربة والتفكير بحاجة إلى بعض الطرق الأخرى التى قد تكون أسهل من غيرها وأقل منها خسارة.. أو أكثر ربحاً.

وهناك خطوات مراحل عمل تشكل القواعد العامة للمفاوضة الناجحة عند كثير من المفاوضين الناجحين نمر عليها على عجل.

التهيئة والاستعداد المسبق

وأول بوادر التهيؤ هو التحضير لبعض الأسئلة التى ينبغى أن نسأل أنفسنا عنها قبل أن نسأل به الشريك..

١ ـ لماذا اجتمعنا؟

٢ ـ ما هى الموضوعات التى تحظى بالأولوية فى النقاش؟

٣ ـ كيف نوفر عناصر النجاح لمحادثاتنا؟

إن تحديد الأجوبة من الطرفين يشكل أبرز القواعد التى تنظم سلوكنا جميعاً وتمنهج بحثنا بشكل فعال وبنّاء كما تحمينا من الوقوع فى شراك التوتر وسوء التفاهم.. فالسؤال الأول يحدد موضوع الاجتماع والغاية منه والثانى ينظم جدول المصالح والأعمال حسب الأهم فالأهم والثالث يميز لنا الخطوط الحمراء من الخضراء وبالتالى يعرفنا أين نضع أقدامنا فى الحوار وأين المناطق المحظورة.. وبمعنى آخر يشخص لنا قواعد إدارة الحديث هذه الثلاثة تشكل توفير أول بادرة للتعاون المطلوب من الطرفين مما ينعكس إيجابياً على جو ونمط المحادثات فى المراحل البعدية..

فإن المفاوضات الناجحة تلك التى تتميز بأنها:

١ ـ واضحة من حيث الموضوع (مشكلة، أو صراع، أو تطوير تعاون) ونحو ذلك.

٢ ـ تخوض فى جوهر الموضوع دون هوامشه.

٣ ـ يراعى فيها فن إدارة الحديث.

وهنا من المناسب أن نذكر بنقطة جوهرية أخرى فى المفاوضات هى معرفة حدود الطرف الذى نفاوضه ودرجة صلاحياته..

إن الشخص المفاوض فى الغالب يؤثر على النتائج إذ من الواضح أنه لا يتحدث عن نفسه بل له صفة تمثيل لجماعة أو مؤسسة أو نحو ذلك، فحتى نضمن لنا ولمفاوضاتنا النجاح المطلوب علينا أن نشخص ما هى الصلاحيات المخلة إليه أولاً. فإن من المؤلم أن نكتشف بعد إنهاء جولة المفاوضات الطويلة والمتعبة أن الطرف الذى كان يفاوضنا غير قادر على اتخاذ قرارات فى شأن ما تفاوضنا عليه..

إن أى غموض يساورنا فى هذا البعد سينعكس علينا سلباً فى أبعاد عدة إذ:

(١) قد يخلق فينا الشعور بالإحباط والفشل.

(٢) يضطرنا إلى تكرار المفاوضات مع شخص أعلى مستوى وأكثر صلاحيات.

وفى الغالب ستكون فى ظروف صعبة ومملة..

(٣) وربما يسبب لنا المزيد من الألم الروحى لأننا نشعر آنذاك بأننا قد بذلنا المزيد من الوقت والجهد الثمينين بلا فائدة كما قدمنا آخر ما يمكننا من الرعاية والصبر والتنازلات من أجل الوصول إلى حل يرضينا ويرضى طرفنا لآخر ولكن بلا ثمر.. إذن لنحدد صلاحيات الطرف الآخر قبل أن نخوض معه فى الحوار..

تحديد مصالحنا.. ومصالح طرفنا الآخر..

هناك محوارن مهما تدور عليهما رحى كل مفاوضة هما:

المصالح والأهداف.

وفى كثير من الأحيان نخلط ببنهما فتضيع علينا فرص كثيرة للتفاهم.

إن الهدف آخر ما نريد التوصل إليه فى الطموح - على اختلاف المراتب طبعاً - بينما المصلحة تشكل الدافع والحاجة الذى يحرك السلوك لذلك فهى تكون مقدمة للأهداف ليست هدفاً بعيداً بذاته.. لو أردنا أن نوضح هذا بمثال فى الطالب المجد فى دراسته إذا سألناه لماذا أنت مهتم بدراستك؟

سيجيب مثلاً: لأنى أريد النجاح.. لو سألناه ثانية ولماذا تريد النجاح؟

سيجيب لأن ذلك يجعلنى مقبولاً فى الوظائف والأعمال التى أشغلها وبالتالى:سأتمكن أن أعيش مرغهاً..

فهنا يتضح أن الهدف هوو الرفاهية فى العيش بينما النجاح كان مصلحة تحقق له هذ الهدف فاختلط الأمر عليه إذ كان ينبغى أن يكون النجاح هو الهدف بينما المصلحة هى الرفاهية الفرق من حيث النتائج على الأعمال كبير فإن من يرى أن الرفاهية هدفه فإنه قد يسعى لتأمينها بأى طريقة حصلت ولو كانت غير مشروعة أو غير لائقة به.. بينما من يرى النجاح هدفا فإنه لا مجال لسلوك غير الطريق إليه ومن هنا نجد أن الناس يتميزون فى هذا بين أصحاب الأهداف

السامية وأصحاب المصالح وفى الغالب والهدفيون هم الذين يحظون بدرجات عالية من لاحترام والتقدير..

إذن التمييز بين الأهداف والمصالح أمر فى غاية الأهمية لإحراز النجاح فى المفاوضات لأن تعيين الأهداف يجعلنا متمسكين أكثر بشرائطها بينما المصالح التى تعترض الأهداف فهى قابلة للتبديل والتغيير فإن انتبهنا أين يكمن الهدف وأين تكمن المصلحة سنتمكن من تعويض المصلحة بأخرى من أجل ذلك الهدف..

ونعود للطالب ثانية فإنه إذا حدد بدقة هدفه وهو النجاح فإنه عليه أن يسلك طرقه وقد يحرزه عبر الدراسة فى كلية الهندسة أو فى كلية الطب أو غيرهما فإن هذه كلها طرق إلى ذلك الهدف.. بينما إذا صار النجاح مصلحة والغاية هى العيش الوفير فإنه قد يضحى بالنجاح من اجل العيش وبالتالى يضل الطريق الصحيح للتقدم..

وهذه ـ خلط المصالح بالأهداف ـ أحد أهم عوامل الفشل فى المفاوضات.

المدير الناجح

ومن هذا يتضح أن المدير الناجح فى فن التفاوض.. الذى يجمع الأهداف مع المصالح ولا يحسب هذا على حساب ذاك..

طبعاً أن يكون الإنسان هدفياً ويضحى من أجل الهدف فهذه صفة فضلى لا يتمتع بها إلا النوادر من الأشخاص.

كما أن الأفراد المصلحيين ـ غير الهدفيين ـ هم أيضاً من النوادر فإن الطابع الأعم على الأفراد حتى الكثير من العاملين المؤمنين أنهم يجمعون بين لأهداف والمصالح معاً نعم قد تختلف درجة أهمية الأهداف على المصلح أو بالعكس عند بعض الأفراد الا أن الشكل العام أن الأفراد يسعون لأن يجمعوا بين أهدافهم وطموحاتهم وبين مصالحهم وهو أمر ليس بمذموم بل ربما يكون معقولاً إذا كان حاوىً على شرائطه الشرعية والمنطقية الصحيحة فإن الإنسان بطبعه له حاجات ودوافع لتصرفاته وسلوكه كما أن له أهداف وطموحات فحيث أن القدرة فى

الغالب محدودة على المثالية فى الفضائل، فليس من الحكمة تجاهل واحدة على حساب الأخرى ولعل ما ورد فى الشرع الحنيف يشير إلى هذا كقوله سبحانه: (وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا)، وقول رسول الله ﷺ: (لا رهبنية فى الإسلام).

فإن من الطبيعى أن يفكر الأشخاص فى مصالحهم كما يفكرون فى أهدافهم فعلى المدير الناجح أن يسعى لأن يمنهج المصالح بإتجاه الأهداف بشكل منطقى ومدروس حتى يجمع بين الفائدتين..

وأما إذا أراد أن يصنع من الأفراد عناصر هدفية فقط فهو وإن كان من المهمات النبيلة إلا أنه أمر صعب وفى الغالب غير مقدور بل وقد يعده الأفراد شعارياً أو مثالياً إذن خير الأمور أوسطها.. ومن أوسطها أن يكون المدير مراعياً لمصالح الأفراد فى الوقت الذى يقودهم إلى الهدف.

وبهذا يظهر أيضاً أن من غير الإنصاف أن يتسرع المدير فى الحكم على بعض الأفراد ويحشرهم فى زاوية المصالح والأنانيات لأنهم يسعون للجمع بين المصالح والأهداف وفى المقابل فإن من الحكمة أن نسمح للأفراد أن يعبروا عن مشاعرهم وحجاتهم بصراحة ووضوح لنضمن تعاطفهم الإيجابى وحماسهم المستمر فى سبيل العمل..

فإن تجاهل مصالح الأفراد وحاجاتهم قد يشعرهم بعدم التقدير والاحترام أو يشعرهم بأنانية الإدارة الأمر الذى يحسسهم بالإحباط وبالتالى الصدمة النفسية تجاه العمل والعاملين.. وما يترتب على هذا من المفاسد والآثار السلبية أوضح من أن تخفى. كما من سمو الأفرادالتفكير فى الأهداف أكثر من التفكير فى المصالح فإن إحراز الأهداف إحراز للمصالح المشروعة أيضً فى الغلب بينما العكس فهو غير صحيح فى الغلب أيضاً.

إن من العقبات الرئيسية التى تحول دون صراحة الأفراد وذكرهم للمصالح الحقيقية التى تحفزهم أثنء المفاوضات أو إدارة العمل هى خشيتهم من عدم

تلقى ما يعبرون عنه تلقياً حسناً فيصنفهم فى مصاف المصلحين وهو أمر قد يشعرهم بأنهم باتوا فى نظر الآخرين دون المستوى اللائق أو فقدوا مصداقيتهم.

فإذا كانت الإدارة من أول الأمر ملتفتة إلى هذا البعد وقدرت فى الأفراد هذا الشعور والإحساس فإنها ستحظى بالمزيد من الاحترام والتعاون..

إذن.. لنعد ثانية إلى المفاوضات الناجحة.. فحتى يتمكن المتفاوضتن من أن يحرزا التعاون والتنسيق مع بعضهما البعض عليهما أن يميزا أولاً بين المصالح والأهداف ثم يوجهونها بإتجاه الأهداف ليضمنا رضى أطرافهما ورضاهما أنفسهما عن نتائج الحوار ومن هنا فإن المنطق يدعونا لأن نعطى فرصة جيدة لتفهم مصالح الطرف الآخر وتحديد أهدافه..

فلا داعى للإصرار على تحقيق أهدافنا فقط ونغض الطرف عن أهداف الآخرين ومما يخالف الحكمة أن نتجاهل مصالح الطرف الآخر ونتنكر لحاجاته فى الوقت الذى نريد أن نضمن مصالحنا وحاجاتنا.



المفاوضات الناجحة

فإن المفاوضات الناجحة هى التى يضمن الجميع فيه أهدافهم ومصالحهم بالمقدار الممكن الذى يفرضه التفاهم ولإتفاق.

وهناك خطوات مهمة ينبغى مراعاته فى ذلك؛ أولاً:

اسأل نفسك قبل الشروع فى الحديث...

ما هى مصالحنا الأساسية التى أريد أن أحققها من هذه المفاضات؟

وبعد تشخيص الجواب أعرضه على طرفك الآخر فى أثناء الحوار بشكل واضح منطقى، فإن هذا الجواب سيكون المعرف لمصالحك أيضاً.. وعندها يتمكن طرفك الآخر من أن يتحدث مباشرة عنها ويأخذها بنظر الاعتبار فى نفس الوقت الذى يبدأ يقدر مواقفك وسلوكك تجاه القضايا بلا حساسية وسوء ظن لأنه عرف الدافع.

إن البعض يستصعب التعبير عن حاجاته ومصالحه ويتركها متخفية وراء الكلمات ومطاوى الباطن.. وهذا أمر قد لا يعود عليه بالنفع بقدر ما يعود عليه بالفشل. لأن القليل من المفاوضين ممن ينفذون إلى مكامن الأسرار ليعرفوا الدوافع الحقيقية للأفراد بعد زحمة المشاكل وسخونة الحوار وجهوده المضنية.. وإذا صادفنا نحن هكذا أفراد فينبغى أن لا نتعب أنفسنا فى الظاهر كثيراً قبل أن نغور إلى أعماقه لنتعرف ما هى مكامنه وخفاياه التى لم تساعده الظروف أو القدرة على التعبير عنها لأن معرفة مكامن الأفراد تجعل مفتاح الحل بيدك ولننظر إلى هذا المثال:

الموظف: طلبت مقابلتك يا سيادة المدير بشأن، زيادة الرواتب فمنذ مدة ونحن نستحق الزيادة لما نبذله من جهد ونمتلك من مهارات!!.

المدير: ربما يكون كلامك صحيحاً إلا أننا فعلاً فى ورطة مالية وأزمة متعسرة ولا نمتلك إمكانية ذلك!.

الموظف: نحن نقدر الظرف المالى الصعب إلا أن أمثالنا فى الدوائر والمؤسسات الأخرى يتقاضون أكثر مما نحن نتقاضى... بل ربما يعادل راتبى راتب الموظف العادى عندهم!!.

المدير: ليست المشكلة فى راتبك فقط فإننا إذا رفعنا راتبك سوف يأتى الآخرون ويطالبون بزيادة رواتبهم فهذا سيفتح علينا باباً لا نقدر على غلقه!!

الموظف: على هذا لا تلومونني إذ قدمت استقالتى لألتزم بالوظيفة فى مؤسسة أخرى!!

المدير: أرجوك أن تكون هادئاً وتقدر وضعنا قبل أن تفكر فى الإستقالة فإنى لا أستطيع أن أرفع راتبك وحدك!!

الموظف: أنا أيضاً أرجوا أن تفكروا فى وضعى ومؤهلاتى وخدماتى فإنى بدأت أشعر أنكم لا تقدرون من يتعاون معكم بإخلاص.

وأنت ترى.. إن هذه المناقشة وصلت إلى باب مسدود فإن الموظف يلح على مصلحته والمدير هو الآخر يصر على موقفه ومصلحة مؤسسته فأين الحل؟ ومعلوم أن هذه صورة مصغرة عن مشاكل كثيرة وعويصة فى مجالات العمل المختلفة وليست فى الدوائر والمؤسسات بل تشمل دوائر أصعب وأوسع أيضاً..

وفى الغالب تصل إلى الإنفصال الروحى والعملى فى الأفراد أو إلى حالة التمرد والسلبية فيهم،وسواء بقوا فى العمل أو خرجوا منه فإنهم سيشكلون جواً متوتراً يصعب على الحل والأمر أصعب فى الجماعات فإنها فى الغالب تصل إلى الانقسام وإعلان التصعيد بين هذا الطرف وذاك.

مفتاح الحل

إذ من الواضح أن انشطار الأمر إلى موقفين متصلبين على طرفى نقيض يقطع الطريق أمام الحلول المنطقية كما فى مثالنا السابق: (أطالب بزيادة راتبى) وفى المقابل: (لا أقدر على المزيد). بينما الحكمة تقتضى من المدير فى هذه الصورة أن تقرأ ما وراء الموظف وماخفى من دوافع وحاجات ومصالح.. كما كان يستدعى الموقف السليم من الموظف أن يدخل البيوت من باب آخر أفضل وأوسع فماذا كان يمكن أن يفعلا؟.

❖ كان ينبغى عليهما أن يحددا مصالحهما الأساسية المتعلقة بموضوع المال فإن من المؤكد أن المدير الخبير الناجح لا يحب التفريط بموظف جيد وكفؤ.

ولكن فى نفس الوقت لا يريد أن يورط نفسه فى المزيد من المشكلات الجديدة سواء مع الأعلى منه فى الرتبة أو سائر العمال والموظفين..

والموظف هو الآخر لا يحب التفريط بمؤسسته وزملائه الذين عمل معهم وتعرف عليهم ويحظى معهم بالود والاحترام لقاء مؤسسة لا يعلم بعد ما هو مصيره فيها.

هذا أولاً وثانياً..

❖ الجمع بين مصالح الطرفين.. فكان يمكن أن تأخذ المناقشة هذا الشكل:

الموظف: سيادة المدير.. طلبت مقابلتك بشأن زيادة راتبى.

المدير: فهمت.. وأنا أقدر لك جهودك واستحقاقك لذلك وأتفهم لضغوط لتى يسببه لك الوضع الاقتصادى العام ولكن نحن الآن فى ظروف لا نتمكن من أن نرفع من الرواتب ولكن صحيح لماذا تطالب بزيادة راتبك الآن؟

الموظف: إننى أشعر أنْ كفاءتى عالية ولى خبرة طويلة فى هذا المجال وهناك زملاء لى يتقاضون فى مؤسسات أخرى أعلى مما أنا أتقاضى.

أنظر: هناك دافع يتخفى وراء هذا الكلام وهو (عدم لتقدير للكفاءة).

المدير: هل تقصد أنك لا تشعر باحترام والتقدير المناسب؟

الموظف: مضافاً إلى ذلك إلا أنى أشعر بالتعب من الضغوطات المالية وقد عرض على عمل آخر فى مؤسسة ثانية ولكن بأجرة أكبر.. ولكننى لا أحب أن أترك عملى هنا!

المدير: أن سعيد بهذا الكلام وأرجو أن نسعى معاً لترتيب حل مناسب يرضيك ويرضينا!! (فهنا ألقى المدير بعض المهمة على الموظف نفسه أيضاً لكى يفكر فى الحل وبعبارة أخرى دعوة غير مباشرة من المدير ليجدا حلا نصفيا يرضى الطرفين ويضمن مصالحهما). (وأن أعدك بأنى سوف أهتم بالأمر وأناقشه مع المعنيين.

الموظف: وأنا أيضاً أعدك بأن أكون مقدرا لما تعانونه من مشاكل وصعوبات..

وبعد هذا يمكن للمدير بعد أن تعرف أن جزء من المشكلة عند الموظف الكفء هو الشعور بالظلم لحقوقه وكفاءته: أن يبادر بأمور تجمع بين الحقين كأن يعطيه مكافأة مالية على بعض الخدمات. أو يعطيه إجازة وفيرة مع بطاقة تذاكر وأجور الفندق مثلاً كجائزة، أو يرفع من مكانته فى العمل ونحو ذلك فإنه بهذا يكون قد أشعر الموظف أن كلامه لم يذهب سدى بل أثر أثره وأخذه المدير بنظر الاعتبار وهذا يعطيه المزيد من التفاؤل والإخلاص فى العمل والاطمئنان بالمستقبل.. كما يشعره بأن المنطقية فى لتعمل توصل إلى التوافق دون غيرها، وفى نفس الوقت يكون قد أبعد المشكلة عن المزيد من الأزمات المالية ومطالبة الموظفين الآخرين بزيادة رواتبهم أيضاً بل يكون قد دفعهم أكثر للمزيد من العمل والإخلاص ليكونوا مثله.. وبعبارة أخرى يكن قد زرع فيهم القدوة الحسنة.

إذن.. من المشاكل التى تعكر أجواء التعاون وتزيد من الانقسامات أثناء المفاوضات.. أن يشعر الإنسان أن الآخرين لا يفهمون أو لا يقدرون مصالحه ولا يهتمون بكفاءاته..

خطوات باتجاه التعاون

لهذا يمكن أن يتبع بعض الخطوات فى هذا السبيل ليؤثر بالآخرين باتجاه التعاون:

(١) عبر بوضوح عن مصالحك.. وصارح شريكك لماذا أنت مهتم بموضوع الحوار أو بهذه المهمة أو تلك، حتى تحظى باحترامه ورعايته له بدقة ومن الضرورى أيضاً أن تتعرف جيداً إلى مصالح طرفك الآخر حتى تزيد من فرص التوصل إلى نتيجة مرضية لكما.. فبدون هذه الصراحة والوضوح قد يصعب أن تتوصلا إلى جوهر النزاع وبالتالى يصعب تفهم المصالح الهامةالمشتركة بينكما وهو أمر من شأنه أن ينتهى بكما إلى الفشل..

فإن من الصفات الهامة للتفاوض الناجح هى القدرة على فتح مغالق الطرف الآخر ليعبر عن حاجاته ومصالحه بوضوح ومباشرة وبقلب مفعم بالأمل..

وقد قلنا سابقاً إن من أهم المفاتيح فى هذا السبيل عرض السؤال عليه:

(مثلً): لماذا فكرت فى التفاوض؟ وهل هناك أسباب دعتك إلى ذلك؟

إن الكثير من المفاوضين يخشون فى بعض الأحيان أن يستمعوا لحاجات أطرافهم فى الأزمة لأنهم يشعرون أن هذا ربما سوف يلزمهم بالمزيد من المسؤولية الأدبية الأخلاقية بتحقيق حاجاتهم أو تلبية طلباتهم مع أن هذا خطأ فى الغالب بل إن التجارب العملية للوسائط فى حل الأزمات تدلنا على أن استماعنا إلى دوافع شركاءنا وتفهم حاجاتهم يشعرهم بالقرب والتعاطف والإخلاص والثقة وهى من الصفات المهمة التى لها دور كبير فى إنجاح المفاوضات وإبدال حالة النزاع فيها إلى تفهم ثم تعاون..

فإن المنطق والحكمة والإحساس بالثقة والأمن تجعل من الطرفين يحترمان مصالح بعضهما البعض وبالتالى بذل المزيد من الإهتمام لتصفية النزاع.

(٢) اكتشف المصلح المشتركة بينكما..

فليس هناك مفاوضات لا تحتوى على مصالح مشتركة بين أطرافها فلولا المشتركات لكن من المتعذر أن يجلسوا معاً على مائدة واحدة أو يشعروا بضرورة الحوار فإن المشتركات خير ما يجمع الشتات فى الحرب وفى السلم.. ألم تر إلى الأعداء كيف يجمعهم الهدف المشترك والمصالح المشتركة، بينما يفرقهم لو تعددت الأهداف والمصالح. إلا أن بعض المفاوضين يتناسون هذه الحقيقة فيركزون بشكل أساسى على ما يفرقهم أكثر مما يجمعهم.. فى حين ينبغى أن نعمل باستمرار على تحديد المصالح المشتركة بيننا وبين أطرافنا لنشدهم إلى التفاهم أولاً ثم التعاون ثانياً.

فالنقطة الأكبر فى هذا المجال هى المصالح المشتركة والاستعداد النفسى لرعايتها وإعطائها المزيد من الواقعية والإنصاف..

فإن الأطراف مهما كانت عاقلة وحكيمة فإنها إذ ا لا تدرك ما يجمعها فإنها فى الأغلب ستعمل فيما بينها كخصوم أو أعداء بقصد أو دون قصد وربما يسعى كل طرف منهما للانتصار على الآخر وهزيمته هزيمة ساحقة..

ولا يكفى أن نصرح بأننا نريد التلاحم والاتفاق كما لا يزرع فينا الوثوق والاطمئنان ما ينادى به أطرافنا من المظلومية وحب الحوار والتعان، ما لم نجسد ذلك معاً بإيجاد نقاط تمركز تجمع كلماتنا وتوحد اراءنا وبالتالى نضع أيدينا فى بعضها من أجل الحل ولا توجد أفضل من نقاط الاشتراك سواء فى الهموم أو فى المصالح أو فى الأهداف يمكن أن تهىء للإتفاق والتفاهم..

ولا ننسى المثل الشعبى المعروف (عدو عدوى صديقى) فإن المشتركات تبدل الأعداء إلى أصدقاء كم أن المختلفات قد تبدل الأصدقاء إلى خصوم..

(ولننظر إلى هذا المثال) حتى نعرف أن الجو المشحون فى الحوار والتفاوض يفرضه علينا التفكير المنحصر بالمصالح شئنا أم أبينا.. أو قل تجاهل القواسم المشتركة، بينما يمكن ببعض الجهد والتفكير والتشاور أن نوجد العديد من منافس الحرب وبالتالى نجمع الكلمة على المحبة والتعاون...

الحكومة: إن المعارضة تسبب لنا الكثير من المشاكل وتثير علينا الرأى العام مما يعرقل الخطط السياسية ولاقتصادية المرسومة!!

المعارضة: بل إن الحكمة هى التى تسبب لنا الكثير من الإحراج بمنع صحفنا من الانتشار وغلق منافذ الكلام أمام مفكرينا!!

الحكومة: فى الوقت الذى تعانى منه الدولة من أزمات اقتصادية شديدة ووضع أمنى قلق لا ينبغى للمعارضة أن تفتح علينا جبهات جديدة إن ذلك يثقل كاهل الدولة ويشغلها فى غير المهم الآن.

المعارضة: من البادئ هل نحن أم هم؟ فإنهم لو تركنا نتكلم بما نراه مناسباً ويصب فى صالح الدولة والشعب معاً لكان فيه الكثير من الفائدة ولما تعرقلت مسيرتنا فنحن لا ننتقد نقداً هداماً بل نريد النقد البناء!

لاحظ.. لو استمر هذا الرد والبدل سوف لا يصل إلى حل لأن كل طرف يريد أن يفرض رأيه ويجر الطرف الآخر للقبول بأولوياته فى الوقت الذى هو يراه أنها الأهم والأكثر منطقية وواقعية..

لذلك ربما تتصاعد الأزمة وتتحول إلى صراع دائم لا تحمد عقباه لذلك كان يفرض عليهم المنطق والحكمة التفكير فى القواسم المشتركة وبلورة الرؤية فيما يجمع المختلفات..

فمثلاً: كان يمكن للحكومة أن تفكر فيما يهم المعارضة أيضاً ويبدو من خلال الحديث السابق أن ما كان يهمها هو حرية الرأى وإفساح المجال لها لأن تبدى رأيها فهذه نقطة مهمة تشكل الدافع الذى يقف وراءه الكثير من السياسات التى تعمل عليها المعارضة.

كما كان للمعارضة أن تفكر فيما يهم الحكومة.. وهو مسألة استقرار الأوضاع وعدم التحريك السلبى للرأى العام باتجاه الخطط المرسومة..

التركيز على النقاط المشتركة

فما هو الحل الذى يجمع كلا الطرفين؟.

١ - أن تفسح الحكومة المجال للمعارضة لأن تتكلم ولكن مع بالإتفاق معها على بعض النقاط التى يمكن أن تثيرها فى قنواتها الإعلامية.. فهذا ضمان لحرية الرأى للمعارضة وضمان للاستقرار الذى تطمح إليه الحكومة.

٢ - أن تطرح المعارضة أهمية الاستقرار للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية الذى تطمح إليه الحكومة فى أعلامها وتعطى البدائل المناسبة وتتعاون مع الحكومة من أجل تنفيذها..

(كنماذج) مثلاً: فتح الأسواق المشتركة أو دعوة التجار إلى دعم بعض المشاريع الاقتصادية وتشجيع الاستثمار الإيجابى.

وفى البعد الاجتماعى: تطرح المشاكل والحلول وتساهم فى حلولها كإيجاد مؤسسات خيرية واجتماعية أو تشجيع أصحاب القدرة على ذلك وهكذا..

لاحظ: فإن هذه الخطوات لا تجعل من المعارضة وجوداً سلبيا فى نظر الحكومة بل يعطيها الثقة بأنها وجود إيجابى يمكن أن يساهم فى تحسين أوضاع البلد وفى نفس الوقت يعطى المعارضة فرصاً أفضل للمزيد من العمل والتنمية الإيجابية..

وهذا ما كان يحصل لو تجاهل كل طرف لمصالح الآخر..

إذن وعى الأطراف بما يجمعهما مع بعضهما أمر مهم ينبغى الإلتفات إليه دائماً ولكن يبقى هذا متعذراً إذ لا يتم قبله تحديد المصالح المشتركة بشكل واضح ومباشر ليضمن كل طرف ما يراه من أولوياته..

إن مثل هذا الوعى والانتباه يزيد بشكل فعال وملحوظ من إمكانات التفاهم حتى مع ألد الخصوم فإنه بتحديد المشتركات والسعى لاحترامها ورعايتها فى أشد الظروف صعوبة يشعر الجميع بأهمية التعاون المشترك والتفاهم المثمر

بشكل إيجابى وبناء.

ولهذا لعل من المناسب أن يسأل كل طرف قبل دخوله فى التفاوض:

❖ ما الذى يجمعنا مع الطرف الآخر؟

❖ وما هى القواسم المشتركة فى (الآلام أو الآمال) بيننا وبينه؟

ليسهل علينا اكتشاف الأمر...

ولا ننسى فى بعض الأحيان قد تغيب المشتركات من سلم الأولويات فعلى المفاوض الحكيم أن يسعى لخلق مشتركات تحظى بالأهمية بين الطرفين من أجل توافقهما.. وهذا دور صعب إلا أنه فى غاية الأهمية فى حالات انعدام القواسم المشتركة فى أنظار الطرفين بل يدل على درجة عالية من الحنكة والكفاءة..

نوه إلى مصالح الآخرين

(٣) نوه إلى مصالح الطرف الآخر استند إليها فى الكلام.. وبتعبير **أوضح:**

اعمل على أن يشعر طرفك الآخر أن مصلحته مأخوذة **بنظر الاعتبار** الأفضل من هذا: اعمل على أن يدرك طرفك الآخر أن مصلحته فى تلبية حاجاتك ومراعاة مصلحتك ليس استجابة لضغوط أو تخلصاً من مشاكل بل لأن مصالحه تتحقق بتحقيق مصالح الآخرين.. ويحضر هنا مثال قد يكون مناسباً لتوضيح هذه الفكرة.. أحد المدراء الكبار لإحدى الشركات الأمريكية تولى منصبه فى فترة عصيبة جداً وكادت الأزمة المالية أن تودى بالشركة ورجالها نهائياً..

ففكر فى أن يحصل على قروض للشركة تنقذهم من ورطتهم.. فقدم طلبه إلى الحكومة الأمريكية وكانت مصلحته تقوم على الحفاظ على شهرته كمدير ناجح للأعمال بينما كانت مصلحة الحكومة الأمريكية تقوم على قواعد الاقتصاد الحر وعدم مد يد العون للشركات المنهارة..

فحينما قدم المدير نتائج انهيار الشركة وفقدان حوالى مائة ألف عامل

لأعمالهم استند فى خطابه لمفاوضيه من أعضاء الكونغرس على مصالحهم السياسية والشعبية فى تحقيق ذلك إذ وقف مخاطباً يسألهم:

هل من مصلحتكم فقدان أصوات ناخبيكم من عمال الشركة؟

هل يناسبكم أن يتحمل الضمان الاجتماعى هذه النفقات الكبيرة التى ستصرف على عمال مهرة كهؤلاء؟.

هل فى صالحكم أن تتدهور الأوضاع الإجتماعية (تزعزع أوضاع عدد كبير من الأسر - ارتفاع معدل الجريمة - ازدياد نسبة العاطلين) بشكل واضح فى واحدة من الولايات؟ وبهذا الأسلوب المعقول جعل مفاوض الشركة الناجح رجال الكونغرس يدركون بأنفسهم كم من مصالحهم ومصالح الحكومة سيصان إذا تمت تلبية طلب هذه الشركة (١).

وهذا الأسلوب يمكن أن نستخدمه مع مفاوضين بشكل أوبآخر..

يمكن للموظف الذى تحدثنا عنه سابقاً، أن يسأل مديره:

هل من مصلحتك الاحتفاظ بالخبراء والأكفاء فى العمل؟

كما يمكن للمعارضة أن تسأل الحكومة:

هل من مصلحتك أن تحتفظى باستقرار فى الرأى العام وثقة أكثر لدى الشعب..

كما يمكن أن تسأل الزوجة زوجها الغاضب:

أليس من صالحك أن يسود فى البيت الجو الهادئ والعلاقات الحميمة؟

فمن الواضح أن الإجابة ستكون (نعم) وكلمة نعم هنا ستفرض نفسها على الجميع لأن يعملوا بشرائطها ويلبوا متطلبتها بشكل أكثر جدية وإخلاص..

إذن من صالحنا أن نتفهم مصالح محدثنا ونرعاها له مهما أمكن ونحسسه بأن مصالحه فى تفهم مصالحنا ورعايته أيضا ولهذا الباب مفتاح ومفتاحه أن نسأله:

هل يرضيك أن نتوافق على تجميد الأزمة فعلاً؟

هل تشعر بأن التنازل بعض الشيء يوفر لنا المزيد من المصالح المشتركة؟!

ومن الواضح أن المفاوضات الرامية إلى التعاون يبحث أطرافها عن حلول الصراع التى توفق بين المصالح المتضاربة بين الأطراف فى نقاط مشتركة ترضيهم معاً، ومن هنا قلنا ينبغى أن نحدد ما هى مصالحنا بشكل واضح وما هى مصالح أطرافنا وتمييز المختلف منها من المؤتلف لنتغاضى عن الأول ونركز على الثانى ليكون الحوار أكثر جوهرية وأقرب إلى الحل.

صياغة المشكلات

وهنا من الضرورى أن نذكر بنقطة قد تكون جوهرية فى المفاوضات وهى صياغة المشكلات بشكل واضح ودقيق..

إن فن صياغة مشكلات المفاوضات بشكل ناجح وموفق يقوم فى الغالب على القدرة على إظهار المصالح المتناقضة لكل الأطراف..

فحين نرى أن عدداً من المفاوضين غير المحنكين يقومون بتحديد مشكلات مفاوضاتهم على مستوى عام ومبهم وأحياناً متحيزين إلى مصالحهم وحدهم وكأن الطرف الآخر لا وجود له أو ليس له رغبة أو طموح يتطلع إليه..

لذلك نعود إلى مثال الموظف السابق.. نجد أن المفوض غير المؤهل يحدد المشكلة هكذا: لا أرفع راتبك ولا أسمح بأن تتكلم بذلك..

وكأن هذا هو الموضوع والمشكلة فقط وتحتاج إلى حل؟

والحل هو: تهدأة الأوضاع بالقسر لا بالاقتناع..

وبعكسه الموظف غير الحكيم هكذا يتحدث: أريد زيادة راتبى ولا أتحمل أكثر من هذا هضماً لحقى..

وأنت ترى أن هذا مطب كبير لا يصل فى يوم إلى الحل إلا بالانفصال أو

تصعيد التوتر وربما تسرى الأزمة إلى العمال لآخرين وهكذا تجد النار ما ينفخ فيها ويزيدها تأججاً..

بينما الحكمة تقتضى أن يسأل المدير نفسه ماذا يمكن أن أفعل لكى أضمن قناعة الموظف وفى نفس الوقت لا اكلف الشركة ما لا تطيق؟

ماذا يمكن أن نفعل حتى يشعر الموظفون الإكفاء بالاحترام والتقدير (مصلحة الموظفين) بحيث لا تقع الشركة فى أزمات داخلية صعبة (مصلحة الإدارة) إن هذا السؤال يحفز فى أذهان الإدارة الكثير من مواهبهم وخبراتهم للوصول إلى صيغة مناسبه وطريق وسط يوفق بين المصالح المتضاربة فى مصلحة مشتركة تجمعها ثانية على التفاهم واستمرار التعاون والعمل المشترك.

أذن فن المفاوض الناجح يعتمد بشكل كبير على قدرته على وجدان المصالح المقنعة لأطراف الصراع ومن ثم التوصل إلى صياغة مرضية تجمع مصالحهم..



التفاوض ومهارات لازمة له

عادة ما يتم الربط بين فن إدارة التفوض وعالم التجارة والأعمال ولكن فى الحقيقة فإن نطاق هذا الفن يتسع لما هو أبعد من ذلك بكثير فهو يؤثر فى العلاقات الأسرية والحياة الشخصية، والتفاعلات الاجتماعية، فمهارة إدارة الإختلاف أكبر من أن تكون مجرد مهارات جارية، إنها مهارة أساسية للتعامل مع تحديات الحياة اليومية ولا يوجد إنسان على هذه الأرض لا يحتاج إلى هذا الفن طالما أنه يعيش مع غيره من البشر، لذلك فمهما كان موقعك أيها القارىء فأنت ستحتاج حتماً إلى إتقان هذا الفن لتحقيق النجاح سواء فى عملك أو مع أسرتك أو فى حياتك الاجتماعية والعملية بوجه عام.

وهدف هذه الحلقات أن تأخذ بيديك خطوة بخطوة نحو إتقان مهارات التفاوض لتكون بإذن الله مفاوضاً فعالاً قادراً على إدارة أى اختلاف مع الآخرين تتعرض فى مجتمعك الذى تعيش فيه، وفى هذه الحلقة نحاول أن نجيب على هذا السؤال الهام:



ما هو التفاوض؟

كمدخل لإتقان هذا الفن، وللإجابة على هذا السؤال: تدبر معان فى هذا الموقف الطريف:

«استعد خالد لحضور حفل الخريجين الذى تقيمه كليته، وخطط من أجل ذلك لكل شيء، ترتيبات السفر وملابس الحفل وترتيب الارتباطات الاجتماعية وغير ذلك، ولكن مع الأسف اكتشف مديره فى العمل وجود تضارب فى جداول الإجازات، حيث وجد المدير أن خالد وزميله سمير طالبا بالحصول على إجازة لمدة أسبوع فى نفس الفترة، بينما تحتاج الشركة إلى وجود أحدهما على الأقل فى تلك الفترة، وفى محاولة من المدير لتجنب اتخاذ القرار الصعب بشأن تحديد أى منهما يجب عليه أن يغير موعد إجازته، طلب من خالد وسمير أن يسويا هذه المسألة فيما بينهما .. فماذا يمكنهما أن يفعلا؟».

وبالإجابة على هذا السؤال الأخير يمكن تعريف فن التفاوض.

تعريف التفاوض:

طلب من تسعة أشخاص أن يعرف كل منهم: ما هو التفاوض؟

فكانت إجابتهم على النحو التالى:

١ ـ التباحث مع الطرف الآخر من أجل المساومة أو التجارة.

٢ ـ التغلب على العقبات لإتمام صفقة.

٣ ـ مناقشة الخيارات من أجل الوصول لاتفاق.

٤ - احراز تقدم نحو هدف أو غاية منشودة.

٥ - التوصل لحل مشكلة مقبولة لدى الطرفين.

٦ - معرفة ما يرغب فيه الشخص الآخر ثم جعله يعتقد بأنك توفر له ما يريده.

٧ - الدخول فى صراع للإدارات أو منافسة لاثبات أى الطرفين أكثر ذكاء وفطنة.

٨ - محاولة نيل ما تريد.

٩ - إقناع شخص ما بالتصرف كيفما تريد أو مجاراة أفكارك.

تأمل معنا فى هذه التعريفات. ما هى الآراء المشاركة التى تضمنتها؟

تجد أنها تشترك فى الإشارة إلى وجود أكثر من شخص فى التفاوض، كما تشير إلى حدوث عملية اتصال بين الأشخاص، ثم ما هى الفروق الرئيسية التى تلحظها فى هذه التعريفات؟

تجد بعضها يتمحور حول مفهوم التعاون، بينما يشير البعض الآخر إلى مفهوم المواجهة، وهذ هو ما نريد أن نوضحه أولاً قبل أن نصل للتعريف العلمى الدقيق لمفهم التفاوض.

مفهوم المواجهة: يعتقد بعض الناس أن التفاوض أشبه بلعبة شد الحبل حيث يوجد فائز واحد فى التفاوض، مما يعنى أن يكون الطرف الآخر هو الخاسر ولا بد، وقد يكون هؤلاء عدوانيين يميلون بطبعهم للدخول فى مشاحنات، فيرون فى التفاوض فرصة لاختبار قوة بأسهم وإظهار تفوقهم، أو قد يكون هذ المفهوم الخاطىء للتفاوض قد تكون لديهم نيجة لبعض التجارب الشخصية التفاوضية أحسوا فيها كما لو كانوا قد خدعوا أو بدو أقل ذكاء من الطرف الآخر، ولكننا نقول:

إن التفاوض الفعال ليس عملية مواجهة، ليس مباراة ملاكمة ذهنية يرفع فيه أحد الطرفين قفازه عالياً مبتهجاً بالنصر عندما يسقط الطرف الآخر على الأرض. فليس هناك حاجة على الإطلاق إلى أن ينطوى التفاوض على الخصومة أو العداوة.

مفهوم التعاون: وثمة مفهوم آخر للتفاوض، فكثير من الناس يعتقدون أن التفاوض هو وسيلة للتوصل لاتفاق، هؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحلول الوسط، فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر ولكن من جهة وجود رضا متبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاض الذى يقوم على اعتباره تعاوناً لا مواجهة، فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده.

التعريف العلمى للتفاوض:

ولنعد الآن إلى العناصر المشتركة فى تعريفات العينة نجد أن هناك بعض الكلمات الرئيسية وهى: عمل - عملية - الاتصال - مقبول - حلول - خيارات.

وهذه الكلمات تؤلف فيما بينها التعريف العلمى المختار لعملية التفاوض وهو:

«التفاوض هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم».

من يقوم بالتفاوض؟

تأمل معى فى القائمة التالية، وفى ضوء التعريف العلمى للتفاوض حدد أى هؤلاء يقوم بالتفاوض: المحامى، الطالب الجامعى، مدير الشركة، الأزواج، العملاء، الأصدقاء، العائلات، الدول، القادة، الأبناء الأطفال والمرهقون، الآباء، المشترون، البائعون، المرؤوسون.... وانطلاقاً من تعريفنا العلملى للتفاوض فإن كل فرد فى القائمة المذكورة يقوم بالتفاوض فى وقت ما، ومن ثم فبإمكانك القول بكل ثقة إن كل الناس يتفاوضون.

أين تجرى المفاوضات؟

إن المفاوضات يمكن أن تجرى فى أى مجال للأعمال: متجر سيارات، مكتب محاماه، مكتب للعقارات، أو حتى متجر لبيع الملابس الجاهزة، كما يمكن أيضاً

أن تتم المفاوضات فيما بين أفراد الأسرة الواحدة فى المنزل أو بين الأصدقاء فى البيئات الاجتماعية الأخرى.

وباختصار فإن المفاوضات يمكن أن تجرى فى أى مكان تقريباً.

ما هى المواقف التى تحتاج إلى تفاوض؟

تأمل معى فى المواقف الثلاثة الآتية والتى تحتاج إلى تفاوض:

١ ـ التخطيط للخروج فى نزهة مع صديقك فى عطلة نهاية الأسبوع، أنت تريد الذهاب إلى حديقة الحيوان، بينما هو يريد الاستمتاع بالشاطىء.

٢ ـ أردت أن تزيد من دخلك فطلبت من مديرك أن يزيد مرتبك لكنه لم يبد استعداداً لمنحك الزيادة فى مرتبك الشهرى.

٣ ـ عندما تريد أمريكا من إيران الحد من تسليحها النووى.

لا شك أن كل هذه المواقف الثلاثة السابقة تحتاج إلى التفاوض ولكن ما هو الرابط بينها؟ إن المفتاح هنا هو كلمة الصراع، فإن أى موقف يكون فيه صراع حقيقى أو خيالى بين شخصية أو أكثر يصبح مهيئاً لحدوث التفاوض، فعندما يتقابل الناس لصياغة العقود أو إتمام معاملات البيع أو الشراء أو تسوية الخلافات أو تطوير علاقات العمل يبرز التفاوض كعنصر جوهرى، فكل شىء قابل للتفاوض.

الداعى إلى التفاوض؟

إن التفاوض يعد طريقة متحضرة لتسوية الصراع، وعلاوة على ذلك فهو عبارة عن مهارة تمكنك من النجاح فى كل من حياتك العملية وحياتك الشخصية طريق مساعدتك على تحقيق أهدافك وغاياتك وتلبية احتياجاتك.

انعش ذاكرتك قليلاً:

تذكر معى كافة المفاوضات التى أجريتها فى حياتك الشخصية والعملية،

حال أن تحدد النسبة بين مفاوضاتك الناجحة وتلك التى فشلت فيها، هل تود أن تحسن هذه النسبة لصالح المفاوضات الناجحة، لا شك أنك ترغب فى ذلك، والأمر سهل ميسور لكنه يحتاج منك إلى شىء من الجهد والجدية فى العمل والتطبيق، ومهمتنا فى هذه الحلقات أن ندلك على السبيل إلى ذلك، ولكن عليك أنت سلوكه، فبمقدار ما تسير معنا يكون مقدار نجاحك بإذن الله تعالى، ولكن قبل ذلك...!!

قيم نفسك:

ما مدى تمتعك بالمهارات التفاوضية؟

املأ هذا الجدول: مدى القوة والضعف عندك فى عملية التفاوض، ضع علامة فى الخانة التى تناسبك ولتكن صادقاً مع نفسك.

رقم

نقاط التقييم

غالباً، دائماً

أحياناً

لا أبداً

١

احتفظ بهدوئى مع التعرض للضغط

٢

يمكننى التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض إثارة عواطفى

٣

اعتقد أن كل شىء قابل للتفاوض

٤

أعتقد أن كلا الطرفين يجب أن يكسب فى التفاوض

٥

دائماً أستخدم أسئلة كثيرة مثيرة للكشف عن المعلومات فى التفاوض

٦

استمع فى المفاوضات مثلما أتكلم أو أكثر

٧

ألاحظ التعبيرات الجسدية فى جلسات التفاوض وأعمل على تفسيرها

٨

لدى مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجتها

٩

أجهز بعناية لكل مفاوضة

١٠

يمكننى استخدام تكتيكات التوقيت للاستفادة بها فى التفاوض

١١

أسعى دائماً لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل خلال التفاوض

١٢

أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول لاتفاق

١ - إذا كانت علاماتك أغلبها فى خانة «لا أبداً» فأنت تفتقر تماماً على مهارات التفاوض.

٢ - إذا كانت علاماتك أغلبها فى خانة «أحياناً» فأنت لديك مهارات

التفاوض لكنها ضعيفة للغاية ولا تشكل سلوكيات دائمة لك.

٣ ـ أما إذا كانت علاماتك أغلبها فى خانة «غالباً دائماً» فهنيئاً لك، فأنت مفاوض ممتاز.

ومهمة هذه الحلقات بالنسبة للفئتين ١، ٢ هى تحويل إجابتهم إلى خانة «غالباً دائماً» وأما الفئة الثالثة فبمتابعتهم لهذه الحلقات فإن إتقانهم لمهارات التفاوض سيحول إجابتهم إلى خانة رابعة هى «نعم دائما».



مواقف تفاوضية

يعتبر «التفاوض» من الأمور التى نمارسها باستمرار. لذا فإتقان هذا الفن، أمر مهم جداً خاصة فى مجال الإدارة المدرسية باعتبارها تلجأ إلى هذه المهارة فى إنجاز جل أعمالها بحكم ارتباط وظيفتها مباشرة فى التعامل مع الأفراد فى محيط المجتمع المدرسى وخارجه والكلام يدل على شخصية وسلوك أخلاق المتحدث فحرى بالإداريين والمعلمين أن يختاروا لأنفسهم الأسلوب الأمثل لما تعكسه شخصياتهم من قدوة حسنة للأجيال القادمة التى تصاغ تكوينها المعرفى والقيمى متأثرة بمناهج التربية المعلومة والخفية منها. ومن خلال هذا البحث سنرى كيف يمكننا تطوير مهاراتنا بهذا الفن ذلك من خلال الإطلاع على التطور التاريخى له ودور هذه المهارة فى حل ومواجهة مشاكل العمل من خلال تحليل المشكلة والحوار البناء الإيجابى كإحدى بدائل الحلول الناجحة والمضوعة على سلم الأولويات فى الاختيار الأول المنافس لعديد من البدائل الأخرى ومدته ثم ستضع أهمية الحوار التفاوضى فى اتخاذ القرارات العلمية والمنطقية التى من خلالها تسير المؤسسة وصولاً إلى أهدافها المنشودة، وبما أن التفاوض عملية ديناميكية تحدث فى مواقف حياتنا اليومية وهى كمهارة يحتاج إليها عادة مدير المدرسة وغالباً ما يلجأ إليها لتسيير الأمور العالقة، وفى سبيل تحقيق أفضل النتائج وصولاً إلى أجود الأداء وسيتخلل البحث عرض أمثلة لمواقف بين أطراف تحتاج فيها الأطراف للتفاوض لتفادى المشكلة القائمة وتجاوز نتائجها الحالية وإيجاد الأسباب المناسبة لتفاديها مستقبلاً ومدة ثم سنتعرض إلى الحوار الذى نراه مناسباً لحل المشكلة ونحلله وسنورد الدلالات المناسبة من موروثاتنا

الحضارية والدينية بوصفها زاخرة بالعديد من المواقف الحوارية والتفاوضية الناجحة وكل ذلك مغلف بالطابع الإدارى الحديث الميسر القابل للتداول والاستخدام حسب متطلبات المنظومة الإدارية الحديثة الآخذة فى التطوير المستمر فى التحديث على جميع المستويات بوصف مهارة الحوار الإيجابى فنون التفاوض من العلوم الأساسية التى يقاس بها نجاح المؤسسة المدرسية الحديثة التى اتخذت من القيم العليا رسالتها وأهدافها التربوية والتعليمية على المدى القريب والبعيد.

نشأة وتطور مهارة التفاوض:

قبا أن نتبع النشأة التاريخية لمهارة التفاوض ولتوضيح أهمية هذه المهارة فى حياة الأمم والشعوب نجيب على تساؤل ما هو التفاوض؟

هو سلوك طبيعى يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفى بمصالح الطرفين.

وهى عملية الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف فى المصالح المشتركة.

وقد تطورت نشأة هذا العلم بناء على امتداده عبر زاويتين أساسيتين الأولى زاوية ضرورية ووالثانية الزاوية الحتمية.

فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد والجماعات المنظمة المجتمعية المختلفة وعلى المستويات الكبيرة والصغيرة بما فيها الجماعات فى المؤسسة المدرسية أو على مستوى الأمم والشعوب فأخذت النشأة الضرورية تتناسب طردياً مع العلاقة التفاوضية المستمرة القائمة بين أطرافه أى ما يتعلق بالقضية التفاوضية التى لم يتم التفاوض بشأنها. أما الزاوية الأخرى نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الحضارى الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضايا التفاوضية العالقة بين أمم وشعوب العالم بشأن

المشاكل والخلافات المتنازع عليها.

ومن ناحية أخرى فان التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع إذ يستخدم فى أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون تتويجاً كاملاً لهذه المراحل فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

وقد نشأ العلم عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامى زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذا جوانب كثيرة فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآنى خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع، قال تعالى: «ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى أحسن»، ويقول تعالى: «لا إكراه فى الدين» وهذا من شأنه أن يؤدى إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقية يؤدى بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر والإمام على رضي الله عنه يقول: «الناس صنفان: أخ لك فى الدين أو نظير لك فى الخلق» وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أساس «نحن» و«هم» بل على أساس «نحن جميعاً كبشر».

وقد تطور هذا العلم على مر العصور وأصبح فى الوقت الراهن ضرورة وحتمية ونحن اليوم فى عصر العلم والتكنولوجيا. والتعدد والنوع فى أوجه النشاط البشرى واتصال البشر ببعضهم البعض إعلامياً وتكنولوجياً عبر الوسائل المستحدثة مثل شبكة المعلومات الدولية الإنترنت، وبهذا تصبح المعرفة نشاطاً جماعياً أو قاسماً مشتركاً بين الجميع ومن شأن ذلك أن يسهل مهمة الساعين للحوار والتفاوض حول شتى المشاكل والقضايا ذات الأهمية بين الطرفين، ومن المستحيل تجاهل هذا التطور المعرفى الهائل والأخذ به فى عمليات التحاور والتفاوض، لقد انتهى عهد القرن التاسع عشر الذى كان قرن الأيدولوجية وتعدد الانتماءات الثقافية والسياسية وكذلك القرن العشرون الذى كان قرن الحروب ولغة الحوار العسكرى وغلبة نكهة المحور العسكرى على استخدام مهارة التفاوض وتقسيم غنائم الحروب بين الحلفاء وفرض شروط المنتصر على المهزوم من

خلال الاتفاقيات العسكرية المشهورة بين المعسكرات المتحاربة وفرض صوت المنتصر على المنهزم بكل جبروت وقوة.

وأطل علينا القرن الحادى والعشرون قرن العولمة بكل ما يحمله من سمات النضج واندماج مختلفه الأعراق فى المجتمعات المفتوحة على بعضها عبر الفضاء والأقمار الصناعية وقبله الإنترنت فهى واقعاً جديداً علينا أن نتعايش معه نتجنب سلبياته ونستثمر ايجابياته وأن لغة التفاوض هى سبيلنا لتحقيق ذلك للنجاح فى معايشة الآخر ومواجهة تعدد أوجه النشاط الإنسانى مدة تعدد الثقافات والأديان والألوان وأنماط الحياة وإثبات صدق انتمائنا وقوة عقيدتنا ورسوخ حضارتنا فى مواجهة التيار الجارف القادم.

من المهم جداً نشر الوعى بين الناس بأهمية الحوار التفاوضى الايجابى باستخدام الأساليب العلمية الحديثة وتسخير وسائل الإعلام والمناهج الدراسية وتصميمها لتبدأ الأجيال حواراً يوسع مداركنا ويعدد خياراتنا، وينضج عقولنا ويدفعنا للتفاعل مع العالم الخارجى وفهمه والإحاطة بعالمنا نحن أيضاً والحفاظ على هويتنا وتعزيز انتمائنا، ويساعد على ذلك اتساع رقعة العالم الإسلامى بأطرافه المترامية المتصلة مع الآخر شرقاً وغربا شمالا وجنوبا فهذا يوفر للمسلمين والعرب خاصة منتدى دولياً أو منبراً حوارياً لكى يتحاوروا ويتناقشوا بحيث تصبح لغة التفاوض الإيجابى سمة أصيلة فى حياتنا وشخصياتنا وبذلك نزرع فى أجيالنا الناشئة عن طريق مؤسساتنا المدرسية هذه المهارة بقواعدها الذهبية ليتسنى لهم تبنى قيم الحوار الإيجابى والتفاوض الحر مع بعضهم البعض ومن ثم مع غيرهم ليضيفوا بذلك إسهامات إضافيه إلى النسق الأخلاقى لعالم رائع يسوده السلام وتظلله راية التفاوض وترانيم الحوار الناجح.

التفاوض ومواجهة مشاكل العمل:

سنتعرض لعرض موقف عملى لمشكلة نتعرف من خلالها على أهمية التفاوض ودوره فى حل المشاكل وتفادى التداعيات المستقبلية للمشاكل ثم

سنطرح الحوار الذى نراه مناسباً لحل المشكلة، ونحلله حسب ما ورد فى الموقف.

يعمل أحد المصانع بنظام الورديات، حيث يوجد به ورديات عمل (صباحية - مسائية). يدير الورديه الأولى شاب ذكى ومؤهل، أما الوردية الثانية فيديرها موظف قد تجاوز الخمسين عاماً قضى عمره فى المصنع، فأصبح ذا خبرة كبيرة فى الآلات وطريقة عملها.

وذات يوم خطرت ببال الموظف الشاب فكرة جديدة لتطوير عمل الآلات وزيادة إنتاجيتها لكن تنفيذها يحوى بعض المخاطر على سلامة الآلات وعرض الفكرة على المدير وناقشه فيها، فوافق المدير عليها.

أسرع الموظف بتنفيذ الفكرة، وبالفعل زادت سرعة الإنتاج، وعند اقتراب موعد انتهاء ورديته، اضطر الشاب للخروج مبكراً من العمل، لارتباطه بموعد مهم، فكتب التعديلات التى أحدثها على عمل الآلات والهدف منها فى ورقة، ووضعها على طاولة الموظف صاحب الخبرة الذى يدير الوردية المسائية، ولم يستطع انتظاره حتى يحضر ويحاوره فى ذلك، فانصرف.

وعندما حضر الموظف الآخر إلى المصنع، تفاجأ بطريقة العمل للآلات ففزع من التغييرات، وخشى على الآلات فأغلقها فى الحال، دون أن ينتبه للورقة التى على مكتبه مما أدى إلى خسارة كبيرة بسبب توقف الإنتاج المطلوب:

افترض أنا كمدير لهذا المصنع كيف ستحاور موظفيك، بحيث لا تقلل من حرصهم على تطوير المصنع، وفى الوقت نفسه تبينهم للخطأ بحيث ألا تحبط الموظفين لأنهم كانوا حريصين على مصلحة المصنع فيجب أن لا تخسرهم وأن تخرجوا بحلول للمشكلة، وتتفادونها فى المستقبل، وتوجدون الحلول لهذا الخطأ، فما حدث سبب خسارة كبيرة للمصنع، لكن بالطبع خسارة موظفين أكفاء كهؤلاء، تعتبر خسارة كبيرة أيضاً.

حاول كتابة الحوار الذى سيجريه المدير مع موظفيه.

مقترح الحوار المناسب لحل المشكلة، وتحليل الموقف وأبعاده المختلفة، قبل أن

نبدأ فى الحوار، علينا أن نتوقع أن كلا الموظفين «الشاب - والكبير فى السن» يترقبون لوم المدير لهم أو حتى معاقبتهم على ما قاموا به، لذلك فهم مستعدون للدفاع عن أنفسهم فى حالة توجيه أى لوم أو عتاب، فما قاموا به لم يكن إلا لمصلحة المصنع، (من وجهة نظرهم).

ولنفترض حوار المدير مع كل منهما على حده يطلب المدير الموظف الشاب (اسمه محمد) فى البداية للاجتماع به. فيدخل الموظف الى مكتب المدير بثقة.. ولكن مستعد للدفاع عن نفسه فى حال توجيه اى اتهام له، ويرحب به المدير بابتسامة ويبدأ بمحاورته:

المدير: مرحبا محمد. تفضل بالجلوس. كيف حالك؟ اتمنى ان جميع امورك على ما يرام، يجلس (محمد) ويكتف يده. وينظر الى المدير مستعدا للدفاع عن نفسه.

المدير: محمد. انت من الموظفين الذين يفخر المصنع بوجودهم فيه، وكفاءتك فى العمل ممتازة ومماسك جيد، وهذا كله اثر فى تطور سير المصنع خصوصا فكره تعد حل طريقة تشغيل الاجهزة لمضاعفة الانتاج. التى طرحتها البارحة.

محمد: نعم نعم.. هذه الفكزة ستضاعف الانتاج ٦٠٪ وستغطى اسواق (واسترسل متحمسا يشرح فكرته تلك).

المدير: انت على علم بالطبع بما حدث البارحة من ايقاف للمصنع مما ادى الى خسارة فى الانتاج، ولكنا ان شاء الله ستعوضها بفكرتك. لكنى اود ان استمع لرأيك فى سبب حدوث هذه المشكله؟

محمد: الفكره ممتازه.. لكنى اعتقد اننا يجب أن نخطط لطريقة تنفيذها اكثر فعندما نفذتها. تركت ورقة للموظف الاخر، ليكون لديه علم لما اجريته من تعديلات فلقد كنت مضطرا للخروج مبكرا من العمل.. ولكنه للاسف لم يرها.. بل رأى الآلات بشكل مغاير عما تعود عليه فذهل واعتقد ان خلال ما ألم بها، فأطفأها.

المدير: اذا المشكله ليست فى الفكره. وانما بسبب امر اخر ما هو برأيك؟

محمد: (نعم المشكله كانت فى طريقة التعامل بيننا كموظفين.. فكان على ان اتاكد من ان الورقة ستصل الى الموظف الاخر. فالامر ليس بسيطا. وكان على الموظف الاخر ايضا استشارتك قبل اطفاء الاجهزة، وعدم الانفعال.

المدير: اذن ماذا تقترح لحل المشكله؟

الموظف محمد وقد نسى الدفاع عن نفسه، وخوفه من الاتهام. من الافضل ان نحسن وسيلة الاتصال بين الموظفين حتى يسهل علينا التشاور فى شؤون المصنع اتباع نظام محدد فى تطبيق الأفكار، وذلك بإخبار الجميع عنها. وان وان وان (ويستمر محمد فى سرد الحلول).

وانتهى الحوار بينهما بوعد من المدير بجمع الموظف الشاب مع الموظف الاخر لتطبيق هذه الحلول، فخرج محمد وهو متحمس لافكار انتاجية متطورة جديده).

يدعو المدير الموظف الآخر (أبو على فيدخل وهو متوتراً يفكر فيما يرد فيه على تساؤلات المدير،

المدير: أهلا عم أبو على، تفضل بالجلوس، كيف حالك؟ هل أطلب لك شيئا تشربه.

عم أبو على: لا شكراً.

المدير: لا يمكن، يجب أن تشرب شيئاً.

ويطلب له فنجان قهوة، فيشربها.

المدير: عم أبو على.. أنت من الموظفين، الذين قضوا عمراً طويلاً فى المصنع.. وأنت أحد الذين بنوه، فتعرف كل صغيرة وكبيرة فيه، وربما تكون أكثر من معرفة بآلاته وطريقة عملها، ولولا خبرتك ما كنا وصلنا لمستوانا الحالى.

عم أبو على يبتسم: ويسعد بهذا الإطراء، يقول:

هذا واجبى: والمصنع هذا جزء من حياتى ونجاحه هو نجاحى.

المدير: حسناً عم أبو على، من خبرتك ومعرفتك لماذا حدثت المشكلة البارحة فى المصنع هل بإمكانك أن توضح الأمر لى؟

عم أبو على يفكر فى السؤال: فلم يتوقع أن يسأله المدير هذا السؤال!!! ثم أجاب: الأسباب كثيرة، أولها أننى لم أكن أعلم عن الفكرة مسبقاً.. ولم أعلم بالورقة التى تركها لى (محمد) على مكتبى الا اليوم، فلقد اشتغلت البارحة بالعمل، وعندما رأيت الآلات أثناء جولتى التفقدية عليها فوجئت بها، وظننت أن خللاً ما قد أصابها، فأطفأتها حتى لا تزيد المشكلة.

المدير: إذن ما هى الحلول التى تطرحها لحل لهذه المشكلة؟ حتى نتفاداها فى المرات القادمة؟

عم أبو على: علينا أن نتبع نظاما واضحا فى إجراء التغييرات، أى أن تغيير يعتمد يجب أن نعلم به قبل تنفيذه، وعلينا أيضاً أن نوثق الروابط بين الموظفين وأن نتشاور ونتحاور فى أمور المصنع بسلاسة أكبر.

المدير: أشكرك عم أبو على: فما ذكرته أنت قريب مما ذكره الموظف محمد. وسأجمعكما معاً قريباً لتدارس الحلول المقترحة والأخذ بها».

نلاحظ من الحوار أن المدير استخدم أسلوب النقاش وطرح الأسئلة وابتعد عن أسلوب الإحباط وتوجيه الاتهامات وإذا أردنا أن نعدد أهم المبادئ التى تضمنت حوار المدير الناجح مع موظفيه نستطيع أن نجملها كالتالى:

لا تكن أنت البادئ بالحوار.

كن أذناً صاغية للطرف الآخر وجهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما يقوله الطرف الآخر.

حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه.

تبنى استراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر فى آرائك.

اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه.

احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام.

لا تجمد على أسلوب واحد، وإنما تكون حسب مقتضيات الموقف الحوارى.

كن رباناً ماهراً فالمحاور الناجح هو الذى لا يستأثر بالحديث حتى تتيح لنفسك فرصة لاستيعاب كلامه وتكوين تغذية راجعة مناسبة.

الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدام أسلوب الإقناع بالاستفهام.

أخيراً استخدم أسلحة الإقناع مثل الإقناع بذكر قصة بالمقارنة والبدائل، الإقناع بالصورة الذهنية، الإقناع ببيان المزايا والعيوب والإقناع بالبدء مباشرة والبدء بالأهم وبأسلوب المجاز إستراتيجية التفاوض واتخاذ القرارات الناجحة:

جاءت تعدد استراتيجيات التفاوض بسبب تعدد أنواع المفاوضين:

المفاوض الذى يحاول الحصول على النفع الكامل.

المفاوض الذى على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه.

المفاوض الذى يحاول تجنب التفاوض ومشاكله.

المفاوض الذى يحاول الوصول إلى نقطة فى منتصف الطريق.

المفاوض الذى يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق توسيع دائرة الفائدة وإدخال عناصر لأحداث التوازن المطلوب وزيادة المنفعة لكلا الطرفين.

فكل نوع من هؤلاء المفاوضين يلجأ إلى استخدام استراتيجية تفاوضية مناسبة استراتيجية التفاوض للحصول على الفائدة كاملة.

استرتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح الخاصة.

وقد اتخذت عملية التفاوض لنفسها مسارات عدة صيغت على هيئة نظريات فى التفاوض مثل:

المسار الكلاسيكى: كل مفاوض يقف موقف معين ويدافع عنه قدر الإمكان بشتى الطرق.

المسار التفاوضى المنظم: وتعتمد على مساعدة المفاوضين على الوصول الى اتفاق حكيم ومرضى يحقق المصالح المشروعة لكل أطراف التفاوض بأقصى حد ممكن، مع عدم إغفال محيط العمل والقوى الأخرى.

وهناك عدة أسس يجب إتباعها لنجاح عملية التفاوض المنظم واتخاذ القرار الناجح تجاه الموقف المتنازع عليه:

فصل الأشخاص عن المشكلة يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم جنباً إلى جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.

التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير.

فهذا التركيز يؤدى إلى الوصول إلى طريق مسدود فى المفاوضات أو الوصل إلى إنصاف حلول مؤقتة سرعان ما تؤدى إلى تأجج المشاكل مثار الخلاف بين الطرفين.

إيجاد احتمالات بدائل حلول واختبارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.

اختيار معيار موضوعى لمقياس صلاحية الاتفاق الذى تم التوصل إليه ممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعى قانون أو رأى أهل الخبرة أو غيره والاتفاق على هذا المعيار قبل البدء فى عملية التفاوض.

مراحل التفاوض الإدارى الناجح:

إن الهدف الحقيقى من اتخاذ مبدأ التفاوض فى مواجهة المشاكل والوصول الى مصلحة المؤسسة هو تحسين الأداء والحصول على الفائدة العظمى من العمليات الإدارية والتربوية فى المؤسسة المدرسية لذا على المدير الناجح أن يتخذ لنفسه الهيئة المناسبة اذا ما دخل فى مرحلة التفاوض لمواجهة التهديد الذى يترصد بمؤسسته وعلى الرئيس أن يتجنب قدر الإمكان إرسال رسائل ضمنية أثناء عملية التفاوض بأن العقاب قادم مما يترتب عليها نتائج سلبية وتؤدى إلى تأزم المشكلة بدلاً من حلها لذا على الرئيس أن يتحلى بمهارات عدة على سبيل ذلك مثل:

١ - لا تفاوض وأنت غاضب.. وإلا سوف تتوه الحقائق وسط الأصوات العالية والمشاعر السلبية.

٢ - واجه فورا.. فالتأجيل يؤدى إلى تفاقم الأداء غير الكفء للمرؤوس أو زيادة ايجاد حل مناسب للمشكلة.

٣ - واجه فى خصوصية.. لا تعنف أو توبخ الموظفين فى وجود الآخرين أنه يحطم الروح المعنوية لهم ويرسل إشارات ضمنية إحباطية للآخرين.

٤ - كن محددا.. حدد جزئية المشكلة المطلوب الحل لها.. بدلا من الانقضاض بالهجوم الشخصى العام على الموظف.

٥ - دعم نفسك بالبيانات.. فالمعلومات الكافية تعطيك آفاقا ومساحات تفاوضية ضمن الحصول على أكبر فائدة ومصلحة للمؤسسة.

٦ - كن واضحاً.. عبر عن المشكلة باستخدام كلمات واضحة ومحددة ليس فيها لبس العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أولا بأول.

٧ - أعط توجيهاتك. بعد ان تأخذ المقترحات من الموظف وأبدأ عملية تحديد خطة العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها اولا بأول.

وبناء على ما سبق فان المفاوض الناجح عليه أن يتبع مراحل التفاوض الناجح كالتالى:

أولاً: مرحلة التحليل: وهى عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد فى هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة.

١ ـ الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذى سيدخل معه فى عملية التفاوض.

٢ ـ التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.

٣ ـ مراجعة الذات عدة طرق منها مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر اذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.

٤ ـ التعرف على آليات الطرف الآخر فى عملية التفاوض.

ثانيا: مرحلة التخطيط: بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على:

تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.

إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة فى التفاوض.

إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.

ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط:

إعداد تصور بالمطالب المرنة.

إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.

ثالثاً: مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلى): وفى هذه المرحلة الهامة على المتفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية:

الاستمرار فى عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحوارى.

التركيز الشديد فى المفاوضات وأخذ الوقت اللازم فى استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.

محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود وناجح فى الموقف التفاوضى.

المرونة فى التحاور وحسن الاستماع للأطراف المختلفة .

التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.

الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.

التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.

الاستفسار المستمر عن كل شىء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.

أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح فى الحصول على الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير فى التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه فى حل المشكلة وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك بإتباع الآتى:

يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.

طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر فى الأسباب الذى جعلت كل طرف يتمسك بموقفه.

مراجعة نقاط الاتفاق فى الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخا من التفاهم الجيد مما يؤدى إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.

استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف

المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.

تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلى وتحديد لقاء المراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.

أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم به وتحسن الاستماع إليه.

وعلى أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللا أخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.



الخاتمة

وختاماً نؤكد على أن عملية التفاوض عملية مستديمة يقوم بها الإنسان منذ ولادته وحتى مماته، فنحن نتفاوض فى اليوم عدة مرات، وعلى عدة موضوعات نتفاوض عند شراء سلعة ونتفاوض مع عائلاتنا ومع أولادنا ومع مديرينا وموظفينا.

وكمديرى ومديرات المدارس نتفاوض مع المدرسين وأولياء أمور الطالبات ومع الطالبات ومع الأجهزة الحكومية التى نتعامل معها، فالتفاوض هو عملية التخاطب والاتصالات مع الطرف الآخر للحصول على ما نريد فلابد أن نسعى وأن تكون مفاوضاتنا ناجحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية.

فعملية التفاوض والحوار تؤدى إلى إزكاء الافكار وتنميتها، ويقرب بين القلوب ويصفيها، بل هو البوابة الواسعة التى ندخل من خلالها إلى بوتقة الدنيا المليئة بالمتغيرات وعليه فالحوار المراد هو النقاش الإيجابى القائم على أسس صحيحة وسليمة معتمدة على أصول وفنون خاصة به منها اختيار الجو المناسب للحوار ومراعاة عنصر الهدوء والابتعاد عن الجماعية والغوغائية ومراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للطرف الآخر بأن يكون مرتاحاً ولا يعانى من أى مشاكل تؤرقه. كذلك عليه الفصل بين الفكرة وصاحبها فالاختلاف فى الرأى لا يفسد للود قضية، أيضاً حسن الاستماع قيل: «أن كل متحدث بارع مستمع بارع» فهناك فرق بين النقاش وتبادل الآراء، وبين الاستبداد بالرأى الذى هو إجهاض لعملية الحوار والقضاء عليها، على أن تذكر احترام الطرف الآخر من أهم

الأسس فى القضية التحاورية عن طريق انتقاء الكلمات وتجنب الاستهزاء به والسخرية منه أو التعالى على الطرف الآخر، بل ينبغى للمحاور أن يتسم حديثه بالحب المتبادل، وكلمات الإخاء والتعبير الصادق وذلك بغض النظر عن نوع الأفكار والتى يحملها الطرف المقابل سواء كانت صحيحة أو خاطئة، ودائماً على المفاوض الناجح أن يقوم بعملية البحث عن النقاط المشتركة فى قضية التفاوض ويجعلها منطلقاً للدخول فى موضوع الحوار، لما يحدثه ذلك من تضييق لفجوة الخلاف بينهما وتقريب وجهات النظر، وبناء جسر من التفاهم إلى الأمر محل التفاوض ثم إذا فكرنا فى الهدف الأساسى المرجو من الحوار، أليس هو القضاء على الشقة بين الطرفين، وتوحيد الرؤى من أجل بناء مجتمع يسوده المحبة والإخاء، قال تعالى: «قل يا أهل الكتاب تعالوا إلى كلمة سواء بيننا وبينكم ألا نعبد إلا الله ولا نشرك به شيئا» هذا على مستوى الاختلاف العقائدى فما بالنا ونحن نلتقى فى نقاط مشتركة عديدة تربطنا وأسمى هذه الأهداف هى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بتهيئة الأجيال القادرة على البناء والحفاظ على منجزات الوطن والسعى نحو تقديم إضافات حضارية فى النسيج الإنسانى عامة.



اتفاق الرسول - ﷺ -
فى الحديبية نموذج لفن التفاوض

أساس إستراتيجية الاختراق هو الفعل غير المباشر.. أى نفعل بعكس ما نرغب فعله، وأعظم فرصة أمامك كمفاوض هى أن تغير اللعبة، فبدلاً من اللعب بطريقتهم دعهم يتبعون طريقتكم.. طريقة الحل المشترك. وكما هو الحال فى فنون القتال اليابانى عليك أن تتجنب المواجهة المباشرة بين قوتك وقوة خصمك، عليك أن تحاول الالتفاف حول هذه المقاومة. فن التفاوض الاختراقى هو عكس محاولة فرض موقفك على الطرف الآخر.. بل حاول تشجيعه للوصول إلى فكرتك بطريقته، ووظيفتك كمفاوض اختراقى أن تزيل العوائق السالفة الذكر..

عندما نادى الدبلوماسى الإيطالى دانييل فارى بأن «الدبلوماسية هى فن أن تترك الفرصة للآخرين لتحقيق أغراضهم بأسلوبك أنت».. كان يعنى ما يقول فى مفهوم تحقيق الهدف من خلال التفاوض..

فالتفاوض برنامج يومى تعيشه فى كل مكان تتردد عليه.. تسعى خلال ذلك الحول على «نعم» لكنك تحصل على «لا».

تواجهك الزوجة فى المنزل بشأن رفض شراء سيارة.. ويواجهك رئيسك برفض اقتراح تطويرى للعمل، ويرفض بائع رد بضاعتك بعد الشراء.. ويصرخ ولدك فى وجهك طالباً للمزيد من الأموال.. والمفاوضات فى كل ذلك قد تصل إلى طريق مسدود..

والمفاوضات هى عملية تفاهم للوصول إلى اتفاق.. والتفاوض لا يعنى

العملية الرسمية حول مائدة واحدة لنقاش موضوع محدد ولكن التفاوض هو أهم أشكال صنع القرار على كافة المستويات. قد تكون مفاوضاً ولكنك فى الغالب لا تحب التفاوض لأن فيه مواجهة عصبية قد نتخلى فيها عن مواقفنا حتى نحافظ على علاقاتنا أو نفرض موقفنا مع فقدان علاقتنا.

ولكن البديل الثالث «الاشتراك فى حل المشكلة» أى ليس تسامحاً كاملاً ولا تشدداً مفرطاً. وبالتحديد التسامح مع الناس والتشدد مع المشكلة. وبدلاً من الصياح وتبادل الاتهام، نواجه مشكلة مشتركة من أجل «الوصول إلى نعم».

إن الاشتراك فى حل المشكلة يدور حول المصالح وليس المواقف، وتحديد الحلول الممكنة لتحقيق هذه المصالح، والهدف هو الوصول إلى حل بأسلوب فعال وودى.

فأنت تريد زيادة مالية ورئيسك يطلعك على واقع صعب للميزانية فلا يجب أن تنتهى المفاوضات فقد تصلا إلى حل مشترك كقرض مؤقت أو علاوة مالية تبدأ فى عام مالى قادم.

الاشتراك فى حل المشكلة قد يؤدى إلى نتائج أفضل للطرفين..

تسارع بالقول هذا أمر سهل الكلام فيه صعب الممارسة..

نعم هناك عوائق وليس مستحيلاً التغلب عليها أو تجاوزها.. وهذه العوائق هم الناس أنفسهم (أنت والطرف الآخر) ويمكن حصر هذه العوائق وإستراتيجيات الاختراق لحلها بخمس.

أولاً: رد فعلك: فالعائق الأول آلة رد الفعل.. فإذا شعرت بهجوم الطرف الآخر ترغب فى القيام بهجوم مضاد.. وبالتأكيد ذلك تصعيد لدائرة رد الفعل ورد الفعل.. أى خسارة الطرفين. وقد يتمثل رد فعلك بالاستسلام من أجل العلاقة فأنت بذلك أيضاً تخسر تبدو ضعيفاً ومستغلاً.

ولتجاوز واختراق هذا العائق يجب اعتماد الخطوة الأولى وهى السيطرة

على رد الفعل. عليك أن تستعيد توازنك العقلى وتركز على قواك لتحقيق أهدافك. ولكى تتخيل الموقف تصور نفسك فى شرفة تطل على المفاوضات. فالخطوة الأولى «اذهب إلى الشرفة».

وفى يوم الحديبية قد كانت الخطوة الأولى فى السيطرة على رد الفعل والذهاب إلى الشرفة فى منهج النبى - ﷺ - التفاوضى فى اتفاق الحديبية، حيث حيد النبى محمد - ﷺ - عدداً كبيراً من زعماء قريش حين أكد أكثر من مرة أنه قادم فقط للعمرة والعبادة، وكان على رأس هؤلاء سيد الأحابيش «الحليس بن علقمة وكان متديناً. فلما قدم للنبى للتفاوض أظهر الرسول أمامه الهدى فتأكد أن الرسول قدم للعبادة وحسب. وهنا عاد إلى قريش ليهددها أنه سيقف ضدها إن وقفت ضد عبادة الرسول. وكذا كان موقف عروة بين مسعود الثقفى لما رأى من تعظيم الصحابة للرسول - ﷺ -.

ثانياً: مشاعر الآخرين: المشاعر السلبية للطرف الآخر عائق كبير.. قناعتهم بحقهم وخطئك، يرفضون الاستماع إليك.. ولأنهم يرون الحياة غالباً أو مغلوباً يشعرهم بمبرر المواجهة والتصعيد واستخدام أساليب غير شريفة أحياناً.

ولتجاوز اختراق هذا العائق يجب اعتماد الخطوة الثانية بعد استعادتك توازنك العقلى أن تساعد الطرف الآخر أن يفعل نفس الشىء وذلك بالتخلص من مشاعرهم السلبية نحوك بأن تفعل عكس ما يتوقعون.. بدلاً من المخاصمة، أصغ إليهم واعرف بوجهة نظرهم ومشاعرهم مع إبداء الاحترام لهم أى أن الخطوة الثانية تتمثل فى أن «تأخذ خطوة إلى جانبهم».

وفى يوم اتفاق الحديبية استعاد النبى توازنه وساعد قريش فى التخلص من مشاعرهم السلبية فأخذ النبى خطوة إلى جانبهم، ومن هنا أرسل الرسول ﷺ مفاوضيه وآخرهم عثمان بن عفان ليؤكد على هدف النبى، وقد حجزت قريش عثمان بن عفان رضي الله عنه. وهنا حدثت بيعة الرضوان التى رضى الله فيها على المؤمنين واقتضت البيعة أن تكون الحرب إن لم يطلق سراح عثمان رضي الله عنه. ثم

أرسلت قريش سهيل بن عمرو للتفاوض لما رآه النبى ﷺ قال: قد أراد القوم الصلح حين بعثوا هذا الرجل، وهذا من عظيم حنكة النبى ﷺ التفاوضية ومعرفته بالرجال ومواقفهم التفاوضية.

وكان الشرط الأول للتفاوض النبوى إطلاق سراح عثمان رضى الله وقد كان فوراً وهذا إنجاز معنوى ضرورى فى المرحلة الأولى للتفاوض. ومن ثم كان التفاوض الجاد بين الرسول وسهيل بن عمرو. ولذلك فإن من الضرورى فى إطلاق سراح المعتقلين كخطوة معنوية أولى تسبق التفاوض لا أن تكون جزءاً من عملية التفاوض.

ثالثاً: موقف الآخرين: فى المشاركة لحل المشكلة فأنت والطرف الآخر تواجهان المشكلة والعائق هو سلوك الطرف الآخر الذى يتمسك برأيه والضغط عليك لتذعن فى نهج تقليدى للتفاوض اكسب أو اخسر.. ولا وجود للتعادل فى أذهانهم.

ولتجاوز واختراق هذا العائق يجب اعتماد الخطوة الثالثة هى أن تقبل كل ما يقولون وأعد صياغته واطلب المزيد من الإيضاح.. تصرف كأنك شريك وليس خصم وأنك تسعى معهم لحل مشترك.

وفى هذه المرحلة خطا النبى - ﷺ - الخطوة الثالثة بتقبل كل ما يقوله سهيل بن عمرو وأن يعيد صياغته، حيث تصرف الرسول كشريك وليس كخصم. حين تمترس بن عمرو خلف موقفه فى التفاوض مع النبى الرسول خطوة إلى الأمام تنازل عن الرتوش ولم يتنازل عن الأهداف الإستراتيجية. وماذا لو لم يكتب بسم الله الرحمن الرحيم وكتب بدلاً عنها بسمك اللهم وماذا لو كتب محمد بن عبد الله ولم يكتب محمد رسول الله، ولكن بقيت ثوابت النبى - ﷺ - العمرة للمسلمين بأمن وسلام نعم لم يتحقق ذلك فى عام الحديبية بل العام التالى.. وماذا لو كانت حماية المسلمين خارج مكة المسلمين يحمون موكب الإيمان وألا يدخل المسلمون الحرم بسلاحهم المهم تحقق الهدف التفاوضى بالعمرة الآمنة

والحراسة الكاملة.. وماذا لو توقفت الحرب عشرة أعوام.. أليست فترة ذهبية للدعوة بأمان والانتشار فى جزيرة العرب. وكذلك فى رد من أسلم من قريش بغير إذن وليه رده النبى إلى قريش ومن ارتد من المسلمين ولحق بقريش لا يرد إلى المسلمين وفى ذلك حماية للصف المسلم من ضعاف الإيمان.

رابعاً: عدم رضا الآخرين: هدفك هو الوصول إلى حل مرضى للطرفين.. والطرف الآخر لا يرى فى ذلك جدوى ويخشون التراجع حتى لا يفقدوا ماء وجوههم وعادة ما يرفضون الحل لأنك صاحب فكرة الحل.

لتجاوز واختراق هذا العائق يجب اعتماد الخطوة الرابعة إذا رفض الطرف الآخر لا تضغط عليهم واتبع نصيحة الحكيم الصينى «ابن جسراً من ذهب» عليك أن تعبر الفجوة بين مصالحهم ومصالحك وساعدهم فى حفظ ماء وجوههم وإظهار الحل كأنه نصر لهم.. فالخطوة الرابعة «ابن جسراً ذهبياً».

ومن هنا فقد اعتمد النبى ﷺ بناء جسر من ذهب وجعل الطريق مفتوحاً بينه وبين ممثل قريش التفاوضى. نعم، كتب الاتفاق بالصيغة **التى أرادها سهيل،** ولذا فقد كاد يزعزع الاتفاق صف المسلمين لولا أن قادهم **النبى ﷺ بحكمته** ولذلك بدأ بنفسه فنحر هديه وحلق رأسه. وكان أن ربط الله على **قلوبهم بقوله** «إنا فتحنا لك فتحاً مبيناً» فكما يقول الزهرى «ما فتح فى الإسلام قبل اتفاق الحديبية فتحاً قبله كان أعظم منه».

خامساً: قسوة الآخرين: النظر إلى عملية التفاوض أنها غالب ومغلوب فهزيمتك هى المطلوبة تحت قاعدة «مالى هو لى ولكن مالك خاضع للمفاوضة».. وإذا كان باستطاعتهم تحقيق ذلك بقوتهم فلماذا يلجأون إلى التعاون معك؟

لتجاوز واختراق هذا العاذق يجب اعتماد الخطوة الخامسة.. قد يستمر الآخرون فى رفض التعاون.. والبديل هو استخدام قوتك لتعلم وليس لتصعد.. اشحذ كل قواك لجذبهم إلى مائدة المفاوضات.. وضح لهم أنهم لن يفوزوا وتخسر.. بل تفوزوا معاً.. فالخطوة الخامسة «استخدم قوتك لتعلمهم».

وفى ذلك حين كان يرفض سهيل بن عمرو التعاون كان الرسول - ﷺ - يستعمل قوته ليعلمهم ويعيدهم إلى جادة الصواب وذلك من خلال الإشارة أكثر من مرة إلى البديل الجاهز وحالة الإستعداد الدائمة عند المسلمين للقتال. نعم تحققت أهداف الرسول - ﷺ - التفاوضية جميعها، تنازل الرسول - ﷺ - عن الرتوش والإجراءات ولكنه - ﷺ - تمسك بالأهداف الكبرى وهذا من حسن ترتيب الأولويات فى فن التفاوض. كان الرسول - ﷺ - متسامحاً مع الناس ولكنه متشدداً مع المشكلة أو مع الأهداف.

وهذا ما يعرف باستراتيجية التفاوض الاختراقى والتى تقوم على أساس فكرة عدم القدرة على الوصول إلى الهدف بشكل مباشر، بل هناك أعاصير ورياح وصخور وعواصف، وحتى تصل عليك أن تناو وتحاور وتشق الطريق. نفس الشىء ينطبق على عالم المفاوضات.

وأساس إستراتيجية الاختراق هو الفعل غير المباشر.. أى نفعل بعكس ما نرغب فعله، وأعظم فرصة أمامك كمفاوض هو أن تغير اللعبة، فبدلاً من اللعب بطريقتهم دعهم يتبعون طريقتكم.. طريقة الحل المشترك. وكما هو الحال فى فنون القتال اليابانى عليك أن تتجنب المواجهة المباشرة بين قوتك وقوة خصمك، عليك أن تحاول الالتفاف حول هذه المقاومة.

فن التفاوض الاختراقى هو عكس محاولة فرض موقفك على الطرف الآخر.. بل حاول تشجيعه للوصول إلى فكرتك بطريقته، ووظيفتك كمفاوض اختراقى أن تزيل العوائق السالفة الذكر..

إن تسلسل الخطوات مهم جداً، ولن تتخلص من مشاعرهم السلبية إلا إذا تحكمت فى مشاعرك، ومن الصعب بناء جسر الذهب ما لم تغير مفهوم اللعبة، وهذا لا يعنى انتهاء الخطوة بمجرد تنفيذها، فطوال سير المفاوضات تحتاج من وقت لآخر الخروج إلى الشرفة .. وكلما عاد الغضب إلى الطرف الآخر أخطو إلى جانبه.. المفاوضات تشبه إلى حد كبير سيمفونية موسيقية تؤدى كل آلة دور

فى تسلسل مدروس وأنت ضابط هذه السيمفونية.

من الممكن استخدام إستراتيجية التفاوض الاختراقى فى أى موقع ومع أى إنسان مع زوجك أو رئيسك أو ولدك أو زبونك.. ويمكن للسياسيين استخدامها لتجنب حرب، وللمحامين لتجنب موقعة قضائية ولكن يجب موائمة الظروف الخاصة بالموقف مع الاستراتيجية المناسبة..

ليس هناك وصفة سحرية تضمن لك نجاح تفاوضك، ولكن الصبر والعزيمة والمثابرة واستخدام إستراتيجية الاختراق تضاعف فرصتك فى الحصول على هدفك.

❀ ❀ ❀

كيف تتفاوض مع شخصيات من الوزن الثقيل؟

❖ هل يمكن أن تضطر شركتك للتفاوض مع جهة تهيمن على السوق التى تعمل فيها؟ يبدو أن شركة واحدة أو شركتين تضعان قواعد اللعبة فى كثير من الصناعات فى هذه الأيام. فكيف ينبغى على مفاوض أن يتعامل مع خصم يتمتع بكل القوى؟ لننظر فى ثلاث استراتيجيات لذلك:

الاستراتيجية الأولى، ابحث عن حل مناسب:

❖ حين يتقدم إليك غريم قوى غير جذاب، ربما كان أفضل خيار أمامك هو أن تسعى إلى حل مناسب - عرض فيه منفعة أكبر للطرفين مما يحاول أحدهما فرضه على الآخر.

كيف يمكنك أن تأتى بحل مناسب؟

أولاً، فكر فى تغيير استراتيجية نشاطك، وتحديداً: ابحث عن طرق قليلة التكلفة تعود عليك بمردود أكبر بموجب عقدك الحالى. وهى على سبيل المثال، يمكنك أن تكمل معروضاتك الحالية بمنتجات أو خدمات أخرى.

ثانياً: تعرف أكثر على مصالح الطرف الآخر، وحاول أن تحدد شرائح إضافية من الشرائح الديموغرافية للسوق التى يرغب الطرف المقابل فى أن يجذبها إلى محلاته.. أى من خطوط إنتاج خصمك الحالية تأخذ منحى تنازلياً فى الربحية؟ ما النواحى التى يخسر فيها لصالح منافسيه؟ فربما تمكنت من

مساعدة خصمك فى التغلب على هذه المشاكل.

ثالثاً: انظر فى طرق أخرى تولد القيمة للطرف الأقوى، وعلى سبيل المثال، من خلال وضع كوبونات فى طرود منتجاتك أو من خلال العلامات التجارية المشتركة.

الاستراتيجية الثانية، احتكم إلى المبادىء:

❖ كثيراً ما تكون الاعتبارات الرمزية أهم مما تتوقع بالنسبة للطرفين المتفاوضين. ويمكن تحديد هذه العوامل الأخرى بسؤال فريق الجانب الآخر عما يهمهم. والمقصود هنا هو تحديد الكيفية التى يقيس بها الطرف الآخر نجاحه. ومن ثم، فكر فى طريقة تساعدهم على تحقيق هدفهم بأقل تكلفة ممكنة عليك. وفيما يلى طريقتان يمكن أن تحتكم فيهما إلى المبادئ فى المفاوضات التى تتعلق بنشاطك العملى:

عملنا معاً، بصورة جيدة فى الماضى وبشكل عاد علينا بالربح. وتذكر أن الأمر استغرق بعض الوقت لنحدد الأنواع فى البداية، وستضحى بالثقة إذا تحولت إلى مزود آخر. هل أنت متأكد من أنك تريد أن تبدأ من جديد مع شركة لا يمكنها ضمان التزويد بالزى، ولا بالأداء الموثوق؟

إننا نعرف هذا النشاط أكثر من أى شخص آخر، وإذا كان هناك من يعرض تقديم الخدمة نفسها بتكلفة أقل، فإنه يفعل ذلك ببساطة ليسحب رجلنا عنده، وسيكون الكثير من عملائك غير سعداء بسببك، لأن المزود لن يقدر على تقديم خدمة جيدة بذلك السعر. ألا تهمك الجودة؟

إن المديرين الذين يتصفون بالحكمة يدركون أهمية التركيز على العلاقات المتينة وعلى رضا العملاء، وليس فقط على الربح الكثير فى وقت قصير. ومن المهم أن تحتكم إلى المبادئ لدى الشخص الصحيح.. أوجد علاقات مع الإدارة العليا للطرف الآخر.

الاستراتيجية الثالثة: كوّن تحالفات استراتيجية مع منافسيك

❖ هناك رغبة أشد فى اتباع الاستراتيجيتين السابقتين، ولكن من المفيد أن تبحث عن استراتيجية ثالثة: يمكنك زيادة فاعليتك بتشكيل تحالفات استراتيجية تقلل من قدرة خصمك على الإتيان بعرض أفضل يستثنيك. ويمكن أن تتصل بمن يحتمل أن ينافسك أكثر من غيره للتقدم بعطاء مشترك، وبذلك تتجنب المنافسة المباشرة معه. كما أن إيجاد شريك يعمل فى سوق ترغب فى أن تتوسع فيها يعتبر حلاً مثالياً.

وفى كثير من المجالات يمكنك أن تتوقع أن يكون الخصم الكبير واثقاً من قوته لدرجة أنه لن يصغى معها إلى الحجج المقابلة. وفى هذه المواقف، ربما كان أفضل رد عليه أن تتصل بأعضاء إدارته العليا وتتقدم إليهم بعرض مناسب، مع إيضاح المبادئ المهمة التى ستكون فى خطر وتحول النقاش إلى استفسار عن تلبية هذه المعايير.



تعلم كيف تفاوض من أجل مكاسب أكثر

للتفاوض حول عملية مشتركة لتكييف المصالح المتعارضة للوصول إلى حل يرضى الجميع لعبة نمارسها بشكل يومى وليس لها قواعد ثابتة، فنحن نتفاوض كل يوم سواء فى العمل مع عميل أو فى المنزل مع الابن أو فى السوق مع البائع، ومثال السوق من أوضح الصور، يذهب شخص لشراء سلعة ويقول له البائع سعرها ١٠٠ ريال فحينها تبدأ اللعبة. بأن يحاول الشخص تخفيض السعر وبالعامية (يكاسر) فمرة يقول (إذا خفضت السعر سوف أشترى مرة أخرى) ومرة (سوف أخبر أصحابى عن محلك) وهكذا يبدأ العميل بالضغط على البائع ليخفض السعر، وقد يبدأ البائع بالتخفيض بما يضمن له الربح بالإضافة إلى بيع السلعة، فيصلون إلى سعر يتقبله كلاهما.

التفاوض يعتمد على عوامل أهمها:

❖ اللاعبون ❖ نوعية المشكلة ❖ الطريقة المتبعة

أحد الأمور التى تحكم التفاوض ثقافة الشعب الذى نشأت فيه ففى مجتمعنا العربى من الصعب تقبل التفاوض، فمثلا عندما تعرض منظمة وظيفة فإنها تضع راتبا ثابتاً أيا كان المتقدم، وقليلاً ما نجد أن الراتب والمزايا تحدد بعد المقابلة الشخصية.

مثال آخر أسلوب بعض الآباء مع أبنائهم من خلال الدراسة، باستمرار يطلبون من ذاك الابن أن يتفوق، والابن الآخر اهتماماته الدراسية، فماذا تصنع؟

المحركات للإنسان نوعان إما حافز خارجي وإما دافع داخلي، في حال وجد أن ذاك الابن ليس لديه دافع ليتفوق، حينها نلجأ إلى الحافز، فنحضر ذاك الابن ونجلس لنفاوضه.

الأب: إذا نجحت هذه السنة بنسبة ٨٥٪ أحضر لك دراجة.

الابن: لا أرغب بالدراجة، أريد جوالا.

الأب: إذن تحصل على ٩٠٪ لأشترى لك جوالا.

الابن: موافق.

الحوار تحول إلى تفاوض على قضية (الدراسة)، وطرفان (الأب والابن)، وكل منهما له طريقته بأن تنازل عن شيء ليصل إلى نقطة يرضاها الطرفان.

كثيرا نجد أن المشكلة فى عقول الناس وليس فى النتائج التى يسعون إليها، فأحيانا كثيرة قابلة للتفاوض ولكن الأشخاص الذين يتحكمون فى النتيجة لا يقبلون التفاوض وعقولهم تقول لهم أنا فقط.

أخيراً تذكر..

إن المفاوض الناجح يكون حازماً فى المبادئ ولطيفا فى التعامل، لا يستخدم الخداع ويسعى للحصول على ما يريده دون الإساءة إلى أحد، لا يتجاهل مشاعر واهتمامات وثقافة وقيم وحاجات الآخر وذلك لكى يفوز الجميع.



فن التفاوض....
الحياة الزوجية مثال

يعتقد الكثير من الناس ان التفاوض سلوك قاصر على الحياة السياسية والاقتصادية لما تتطلبه من اتفاقيات ومعاهدات، والحقيقة ان التفاوض سلوك بشرى نمارسه جميعا فى حياتنا الخاصة والعامة بهدف تحقيق اقصى استفادة ممكنة من المحيطين بنا، أحيانا بوعى شديد وأحيانا بشكل فطرى. ويرى بعض الخبراء اننا نمارسه بشكل يومى بنسبة ٨٠٪ سواء مع زملائنا فى العمل أو اقاربنا وحتى مع أقرب الناس إلينا. وصدر أخيرا كتاب فى الولايات المتحدة الأميريكية للكاتب الأمريكى «لاسى سميث» تحدث فيه عن التفاوض وكيفية تحقيق مكاسب من خلاله، واكد سميث ان اهم مهارة يجب على الانسان اكتسابها عند ممارسة هذا الفن، هى فهم لغة المشاعر الانسانية ووضعها دائما فى الحسبان لانها تشكل اهم العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات. الى جانب المشاعر حدد سميث مهارات اخرى يجب علينا ان نضعها فى الحسبان، من بينها توجيه الاسئلة المناسبة، وبناء علاقات مع الطرف الآخر بالسعى لفهم اهتماماته، إضافة إلى تحديد الاهداف بدقة قبل البدء فى عملية التفاوض.

لنأخذ الحياة الزوجية، مثلا، فالعديد منا يخطىء إذا اعتقد انها تسير بقيادة طرف واحد مهما كانت قوته، ذلك أن الحياة بوجه عام مسرح واسع لممارسة فن التفاوض. ويمكن هنا تطبيق المثل الشعبى (خذ وهات) لأنه مهما كانت شخصية أى من الزوجين، فإن كل طرف يحقق اهدافه اذا نجح فى فهم

مشاعر الآخر وميوله ومصالحه وأحلامه، وبالتالى على كل طرف ان يدرك ان التفاوض يشبه السياسة الى حد كبير، بمعنى ان على المفاوض ان يكون واقعيا، ويتوخى اهدافا واقعية يمكن تحقيقها وليست تعجيزية. وبما ان النساء، على ما يبدو، هن الطرف الاضعف بسبب تحكم المشاعر والانفعالات فى قراراتهن، فقد اسهبت الكثير من الدراسات فى سرد طرق تمنحهن الاسلوب الامثل لممارسة فن التفاوض مع ازواجهن، من بينها:

❖ اختارى دائما الوقت المناسب لبدء عملية التفاوض، ولا تتسرعى فى الطلب فى أى وقت بغض النظر عن حالة الزوج المزاجية او المادية او الانفعالية، لأن النتيجة قد لا ترضيك.

❖ اختارى كلماتك بعناية: فاللغة، أو بشكل ادق الكلمات، وسيلة هامة لكسب تأييد من نتحدث معه سواء كان الزوج او الابناء، ولهذا فاختيار الالفاظ التى نستخدمها يحدد مدى قدرتنا على تحقيق النتيجة التى نرجوها. اجعلى الفاظك دقيقة ومحددة وغلفيها ببعض المشاعر التى تعبر عن اهتمامك بمن تتحدثين معه.

❖ مشاعر الاخر: هنا الزوج او الابناء. مثلا اذا كان زوجك يرفض فكرة السفر بسبب التكلفة العالية، ابدائى بالحديث عن كم التعب، والمشقة التى يتكبدها طوال العام، وحاجته الماسة للراحة وتغيير الجو فى مكان بعيد حفاظا على صحته مهما كانت التكلفة، فلا شىء اغلى من صحته.

❖ حددى هدفك: نحن بطبعنا قد نميل إلى الطمع، وقد نحلم فى تحقيق اكثر من مكسب مرة أخرى، وهو امر وإن تحقق مرة فإن نجاحك لن يتكرر دائماً، لهذا عليك التركيز على الهدف الذى تسعين إليه أولاً، قبل أن تفكرى فى مطالب اخرى.

❖ بناء العلاقات الجيدة: العلاقة الجيدة التى تربطك بزوجك أو باولادك هى المدخل الاساسى لنجاح عملية التفاوض التى تقومين بها، لهذا اعملى دائما

على كسب ثقتهم فى قدراتك على الاختيار الصائب واتخاذ القرارات المناسبة.

❖ فن التنازل: كثير من الزوجات يعتقدن ان التنازل عن رأيهن سيقلل من شأنهن ويمس كرامتهن أو كيانهن داخل المنزل، وهو امر خاطىء، لأنك سيدتى يمكنك أن تتقنى فن التنازل لتوظفيه لصالحك فيما بعد. لا بأس من التنازل من حين الى أخر عن رأيك حتى لا تشعرى من حولك انك تحاولين السيطرة، وبالتالى تستطيعين الاصرار على رأيك أو موقفك عندما يتطلب الامر ذلك فعلا، ثم لا تنسى أن التنازل يعطى مساحة للتسامح بين الزوجين مما ينعكس إيجابا على العلاقة الزوجية.

واخيراً وليس آخراً عليك ان تدركى ان هناك فرقا كبيرا بين التفاوض والمساومة: كونى مفاوضة جيدة ولكن اياك ان تكونى شخصية مساومة تنتهز الفرصة لصالحها دائما دون النظر لمصالح الآخرين أو مشاعرهم أو احتياجاتهم.



المبادئ الخمسة للإقناع

يقول ريتشارد هاس فى كتابه الجديد «فن الإقناع»، أن المبادئ الخمسة للإقناع تكمن فى ما يلى:

أولاً: أساس الإقناع توفر أهداف حقيقية مجدية، وقابلة للتطبيق فى فترة زمنية معقولة، وامتلاك المدير لوجهة واضحة المعالم، واستحواذه على أمكانات مادية، وبشرية، وتقنية كافية.

ثانياً: أن يكون المدير ذا حس غير عادى نحو الفرص المتاحة، وقادر ومتأهب لركوب المخاطر المحسوبة، ولديه كل المعرفة، والمهارات لتذليلها من خلال استخدام صلاحياته المحددة، وإمكاناته المادية والبشرية المتوفرة.

ثالثاً: الإقناع من المدير أساسه الصدق، والأمانة لرؤسائه، ومرؤوسيه، وإعطاء الحقائق دون مداهنة، أو تملق، لأنه بهذا يبنى لنفسه كرامة قادرة على الإقناع، والتفاوض الهادف.

رابعاً: أن يكون المدير ـ وعلى الدوام ـ متخذاً لجوانب الحيطة، والحذر فيما يتعلق بسلامة الأهداف، والحقائق، والمعلومات، والافتراضات، والتحليلات، لأن فى ذلك سلاحاً فعالاً للإقناع.

خامساً: أن يتحلى بالعلاقات الإنسانية الطيبة، والحسنة فى تعامله مع رؤسائه، ومرؤوسيه، وزملائه، ومورديه، وزبائنه، لأن مثل هذا السلوك فى التعامل يحقق الإقناع للآخرين ويدفعهم لحسن التعامل معه.

كيف تحصل على ما تريد؟

مهارة تفاوضية

جوهر البحث أن لديك أسئلة، تحاول الإجابة عنها. وهو مهارة ضرورية لك فى الدراسة وفى العمل، وفى كل جوانب حياتك.

وأول خطوة فى البحث هى أن تحدد بدقة الأسئلة التى تبحث عن إجابات لها، يليها البحث عن مصادر المعرفة الخاصة بموضوعك، سواء أكانت مؤيدة لوجهة نظرك أم معارضة لها، وسوف تجد أن هذه المصادر - غالباً - تقدم معلومات متضاربة، وعندئذ يلزم الرجوع إلى مصادر أخرى، وهذا يعنى أن البحث لا يقتصر على مجرد جمع المعلومات، وإنما يعنى تدقيق المعلومات ومقارنتها، والحكم على مدى صحتها.

العثور على ما تريد يحتاج إلى صياغة أسئلة جيدة وشاملة لموضوع البحث، وتحديد المصادر التى تلجأ إليها للحصول على المعلومات. وسنورد فى الجزء التالى قواعد عامة لاستخدام المكتبة، وطرقاً أخرى للحصول على المعلومات، ونقترح عليك كيف تطلب المعلومات من مصادرها، وكيف تجرى المقابلات والمسموح، وكيف تستفيد من المسرح والإذاعة والتلفاز والمعارض والمتاحف.

المكتبة فى مجتمعك؟

تحتوى المكتبات على ثروة هائلة من المعلومات، وإذا أحسنت استخدامها سوف تجد فيها معظم ما تحتاج إليه. والمكتبات ذات أنواع عدة: مكتبات المدارس، والمكتبات العامة فى المدن الكبيرة، ومكتبات المراكز الثقافية فى بعض المدن وفى بعض القرى، ومكتبات الكليات والجامعات. وقد تكون المكتبة جزءاً من

شركة أو مؤسسة خاصة أو دائرة حكومية. وبرغم أن بعض المكتبات ليست مفتوحة للجمهور فإن أمين المكتبة فى المدرسة أو فى المؤسسة الخاصة، حكومية كانت أم أهلية، يمكن أن يقدم لك ما يساعدك فى استخدامها.

كيف تعمل المكتبة؟؟

المكتبة - صغيرة كانت أم كبيرة - مؤسسة منظمة، يجب أن تعرف مكوناتها، حتى تستفيد منها، وهى:

١ - مقتنيات يجب أن تستكشفها.

٢ - فهارس وأدوات مساعدة ينبغى أن تعرف كيف تستعملها.

٣ - أمين أو أمناء، تستشيرهم فيقدمون لك النصح.

المقتنيات؟

يتألف معظمها من الكتب والتقارير والمجلات والصحف. وفى بعض المكتبات تجد الخرائط واللوحات التوضيحية والصور والأشرطة (الكاسيت والفيديو وأقراص الكمبيوتر) والأفلام ونصوص المحاضرات، ويتوافر فى بعض المكتبات الأجهزة والأدوات اللازمة للاستفادة من مقتنيات المكتبة: أجهزة التسجيل، وأجهزة عرض الأفلام، وأجهزة قراءة الأقراص المدمجة بالليزر، والأشرطة المرئية (الفيديو).

أقسام المكتبة؟

تصنف مقتنيات المكتبة الى قسمين رئيسيين: قسم عام، ويضم الكتب المتوفرة فى المكتبة؛ وقسم المراجع، ويشمل الموسوعات والمعاجم والأطالس، وبعض المصادر المرجعية. ويقع قسم المراجع عادة فى غرفة أو غرف مستقلة. ومواد قسم المراجع لا تعار للقراء الخارجية، وإنما تقرأ فى المكتبة ذاتها.

البحث فى الفهرس أو الكشاف؟

فهرس المكتبة مفتاح أساسى لمعرفة المصادر المتاحة فيها؛ فهو المكان الذى تجد فيه معلومات وافية عن كل كتاب أو مادة مطبوعة موجودة فى المكتبة. وقد تجد فى بعض المكتبات فهرساً للسجلات والأشرطة والمواد غير المطبوعة.

وفهارس المكتبة متعددة، منها فهرس البطاقات التقليدى، والفهرس الآلى (الإلكترونى)، وعليك أن تتعلم كيف تستخدم الفهارس الموجودة فى المكتبة، فإن وجدت صعوبة فى تحديد مكان المادة التى تبحث عنها - مطبوعة كانت أو غير مطبوعة - فاطلب مساعدة أمين المكتبة؛ فقد تكون المادة معارة خارج المكتبة أو لم توضع فى مكانها بعد.

فهرس البطاقات؟

يتألف من عدة خزائن، توضع فى مكان بارز فى المكتبة، تجد فيها ملفات لبطاقات مرتبة هجائياً. وهى ثلاثة أنواع: بطاقة باسم المؤلف، وبطاقة بعنوان الكتاب أو المادة المطبوعة، وبطاقة بموضوع الكتاب أو المادة. ويوجد فى بعض المكتبات بطاقات أخرى باسم المؤلف الثانى للمادة، والمترجم، والشرح أو المحقق.

ماذا تحوى البطاقات؟؟

تعتبر بطاقات المؤلف فى فهارس المكتبات المداخل الرئيسية؛ وتحوى الواحدة منها المعلومات التالية: اسم المؤلف، وعنوان الكتاب، واسم الناشر ومكان وتاريخ النشر، وحجم الكتاب وعدد صفحاته. ويشار فى ذات البطاقة إلى بطاقات المداخل الإضافية: بطاقة عنوان الكتاب أو المادة، وبطاقة موضوع الكتاب أو المادة.

قواعد تنظيم البطاقات؟

١ - ترتب البطاقات حسب الترتيب الهجائى، فتبدأ بحرف الهمزة تليها الباء والتاء وهكذا حتى الياء. ويلتزم بهذا الترتيب فى توالى حروف الكلمة الواحدة،

وفى توالى الكلمات واحدة بعد أخرى.

٢ ـ تهمل «أل» التعريف فى بداية الكلمة؛ فكلمة «المدرسة» تسجل فى البطاقة تحت «مدرسة» وكلمة «المنهج» تسجل تحت كلمة «منهج».

٣ ـ ترتيب اختصارات الكلما ترتيباً هجائياً أيضاً.

٤ ـ ترتيب الأعداد وفقاً لطريقة كتابتها بالحروف؛ فالعدد ٤ يرصد تحت حرف الهمزة أربعة، ويسبق العدد ٣ الذى يرصد تحت الحرف الأول من كلمة ثلاثة (الثاء) وهكذا.

٥ ـ ترتيب بطاقة المؤلف مبتدئة باسمه، ثم عنوان الكتاب.

والبطاقات أنواع هى: بطاقة للمؤلف، وأخرى لعنوان الكتاب، وثالثة لموضوع الكتاب. والهدف من هذا التنويع تيسير البحث المكتبى؛ فبعض الباحثين قد يعرف عنواناً لكتاب أو مادة، ولا يكون متأكداً من اسم المؤلف، وفى هذه الحالة يبحث عن الكتاب فى بطاقات عناوين الكتب. وإذا لم يكن لديه معرفة بالمؤلفين ولا بعناوين الكتب فإنه يستطيع أن يبحث فى بطاقات الموضوع، وسيجد فيها الكتب والمواد المتاحة عن موضوعات محددة مثل:

زلزال، نفط، بيئة، جامعة، وهكذا.

رقم الاستدعاء؟

لكل كتاب رقم يطلب به، وترتب الكتب فى الأرفف وفقاً لنظام تصنيف معين. وأكثر تصنيف مستخدم فى المكتبات اليوم هو «تصنيف ديوى» العشرى. وبعض المكتبات الكبرى تستخدم استدعاء معينا، يتألف من رقم تخصيص مكون من حرف، ورقم ترميز باسم المؤلف وفقاً لنظام ديوى.

عند مراجعة فهرس المكتبة انقل رقم الاستدعاء للكتاب أو الكتب التى تحتاج إليها، واسم المؤلف، وعنوان الكتاب، ثم اذهب إلى الجزء المناسب فى المكتبة للعثور على الكتاب بواسطة رقمه الاستدعائى.

الفهارس الحاسوبية أو الإلكترونية ومحركات البحث؟

استبدلت معظم المكتبات الفهارس الإلكترونية بالفهارس التقليدية، وأصبحت تستخدم بالإضافة إلى ذلك المقتنيات المتاحة على الخط المباشر. وتتيح بطاقة فهرس الحاسوب البحث باسم المؤلف أو الموضوع أو العنوان. ويمكنها حصر بحثك عن معلومات قد تكون نشرت من قبل أو معلومات نشرت فى تاريخ محدد. وتتكون مقتنيات المكتبة الإلكترونية من مصادر المعلومات الإلكترونية المختزنة على الأقراص المرنة، أو الأقراص المتراصة (**CD - ROM**)، أو المتوفرة من خلال البحث بالاتصال المباشر أو عبر الشبكات كالإنترنت. وتسيطر المكتبة الإلكترونية على أوعية المعلومات الإلكترونية بسهولة ودقة من حيث تنظيم البيانات والمعلومات وتخزينها وحفظها وتحديثها مما يسهل على الباحث استرجاع هذه البيانات والمعلومات. تقدم محركات البحث مصادر عديدة للمعلومات منها: البوابات والمواقع الحكومية وغير الحكومية وقواعد البيانات ومجموعات النقاش وقوائم الخدمة الإلكترونية وغيرها. وللبحث على الإنترنت عليك القيام بالخطوات التالية:

١ - حدد الموضوع الذى تبحث عنه ووصفه. ضع كلمة مفتاحية وتصنيفات مختلفة.

٢ - ابدأ بالمواقع التى أوصى بها استاذك، أو تلك المواقع التى سبق وقمت بتصفحها.

٣ - استخدم البوابات المحترفة التى تحتوى على قوائم أو كشافات للمواضيع.

٤ - استخدام محرك البحث، وانتبه إن كان يحتوى على كشاف المواضيع.

عند استخدام محرك البحث ادخل كلماتك المفتاحية. جد أفضل خليطا من الكلمات المفتاحية لتحدد موقع المعلومات التى تحتاجها، وأدخلها إلى محرك البحث. قم بمراجعة النتائج التى أظهرها محرك البحث. إذا كان هناك كثير من النتائج (وصلات مواقع)، أعد البحث بإضافة المزيد من الكلمات المفتاحية، وإذا

كان هناك القليل من الخيارات (الوصلات)، قم بإلغاء بعض الكلمات المفتاحية أو استبدل بها كلمات غيرها. تأكد من الإملاء الصحيح للكلمة، وإذا كان هناك أكثر من احتمال لكتابة الكلمة فيفضل كتابة الكلمتين مع وضع حرف (O) بينهما. استعمل خيارات البحث المتطورة فى محركات البحث. واستخدم عدة محركات بحث، لأن كل واحد من محركات البحث يستخدم قاعدة بيانات مختلفة، بل إن بعض محركات البحث تقوم بالبحث فى محركات بحث أخرى. وبعد أن تقوم محتوى المواقع التى وجدتها وثق عملية البحث التى تقوم بها. أدرج المصادر التى حصلت عليها فى قائمة، واكتب تاريخ التدقيق. حدد المصدر وطريقة وتاريخ الوصول إليه. اطلب المساعدة إذا احتجت لها.

أنواع أخرى من الفهارس؟

يستخدم فى بعض المكتبات بدلاً من الفهرس التقليدى (فهرس البطاقات) نظام آخر للفهرسة؛ حيث تسجل الكتب فى مجلدات مستقلة تبعاً لاسم المؤلف وموضوع الكتاب وعنوان الكتاب. وبعض المكتبات تحتفظ بمعلومات الفهرسة فى صورة أفلام مصغرة، أو شرائح فيلمية؛ حيث تصور المادة المطبوعة وتضغط على مساحة صغيرة من الفيلم، وفى هذه المكتبات أجهزة خاصة تكبر صورة الفيلم وتظهرها على شاشة تسهل قراءتها. وبعض ثالث من المكتبات يحتفظ بفهارس حاسوبية لمقتنياته.

استخدام المواد المرجعية؟

المواد المرجعية فى المكتبة تشمل:

١ ـ الموسوعات.

٢ ـ الكتب السنوية (الحوليات).

٣ ـ التقاويم.

٤ ـ المعاجم.

٥ ـ كشافات الصحف والمجلات. والمواد المرجعية مصدر مهم جداً لمعلومات كثيرة ومتنوعة، يحتاج إليها الباحثون باستمرار.

الموسوعات؟

تعد مصدراً جيداً للبدء فى البحث؛ إذ تشمل آلاف المقالات فى مختلف الموضوعات، والموسوعة العربية العالمية التى بين يديك الآن مثال للموسوعة. انظر: مقالة الموسوعة.

الحوليات؟

كتب تصدر سنوياً، تعالج فيها موضوعات نوعية، وتقدم فيها أحدث المعارف والحقائق والأحداث والإحصاءات فى شتى المجالات: التجارة والسياسة والاقتصاد والرياضة والترفيه وتقويم البلدان وإحصاءات السكان، ومن أمثلتها التقرير الاستراتيجى السنوى الذى يصدر عن مركز الدراسات الاستراتيجية بصحيفة الأهرام القاهرية.

المعاجم؟

بعض الناس يعتقد ـ خطأ ـ أن المعاجم نحتاج إليها فقط لمعرفة تهجئة الكلمات، أو معرفة معانى الألفاظ. والواقع أن المعاجم قد تطورت وتنوعت، فهناك معاجم أحادية اللغة مثل: لسان العرب، والقاموس المحيط، والمعجم الوسيط، والمنجد، والمصباح المنير، ومختار الصحاح.

وهناك معاجم ثنائية: إنجليزى ـ عربى، مثل المورد والمغنى الأكبر، ومعاجم ثنائية: عربى ـ إنجليزى مثل معجم اللغة العربية المعاصرة ومعجم التعابير الاصطلاحية. وهناك معاجم متخصصة مثل: المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم، والمعجم الموحد للموسيقى، والمعجم الفلسفى، والمعجم الموحد الشامل للمصطلحات الفنية، ومعجم المصطلحات العلمية والفنية والهندسية.

انظر: مقالة المعجم فى هذه الموسوعة.

ولكى تستفيد أقصى استفادة من أى معجم يجب أن تقرأ بعناية ما كتب فيه عن كيفية استعماله، وأن تعرف مدلولات الإشارات والرموز والاختصارات المختلفة التى تستخدم فيها.

كشاف الدوريات والصحف؟

تعد المجلات والصحف مصادر جيدة للمعلومات؛ لأنها تتناول موضوعات الساعة بطريقة حية وواقعية، تعنى فيها بتقديم الرؤى الحالية فى القضايا والأحداث الراهنة فى معظم مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فى مستوياتها المحلية والإقليمية والعالمية. ولذا فإن بعض المكتبات توجد بها كشافات للدوريات والصحف، تدلك على كيفية العثور على المقالات والتحقيقات والآراء المتعلقة بموضوعك مما نشر فى الصحف والمجلات. وتنظم بعض المكتبات إضبارات (ملفات) خاصة لحفظ المطويات وقصاصات الصحف والصور الحديثة التى تنشر فى الصحف والمجلات ويصعب وضعها على أرفف المكتبة. وتعنى بعض المكتبات بتجليد الأعداد السابقة من المجلات والصحف فى مجلدات، توضع على أرفف حسب تواليها الزمنى، كما يحتفظ بعضها بصور من المجلات والصحف فى شكل مصغرات (مايكروفلم).

استخدام المواد المرجعية الإلكترونية؟

تتنوع مصادر المواد المرجعية الإلكترونية وأوعيتها، فقد يتطلب الحصول عليها استخدام البحث بالاتصال المباشر، أو أقراص الليزر المتراصة (CD - ROM) أو الإنترنت أو الوسائط المتعددة، أو الدوريات الإلكترونية، أو أقراص الدى فى دى. والإنترنت شبكة ضخمة من الحواسيب تربط بين كثير من المؤسسات والجامعات والمعاهد والأفراد حول العالم. ومن فوائد الإنترنت:

١ ـ وسيلة عصرية للتواصل والاتصالات.

٢ ـ تبادل البيانات والمعلومات بين ملايين الأشخاص.

٣ ـ تبادل الأفكار والحوارات.

٤ ـ متابعة الأخبار والمعلومات.

٥ ـ الاستفادة من البحث العلمى والتعليم.

٦ ـ مجال رحب للتسويق وعقد الصفقات التجارية.

العوامل الأساسية لانتشار شبكة الإنترنت؟

١ ـ تعدد استخدامات وتطبيقات الشبكة وتنوعها.

٢ ـ توفر تقنية اتصالات سريعة، وتقنيات وبرمجيات حاسوبية متقدمة.

٣ ـ انخفاض تكلفة استخدام الشبكة، وسهولة الارتباط بها.

٤ ـ استخدام الشبكة بلغة المجتمع.

٥ ـ الاستفادة من الشبكة فى عالم الإدارة والأعمال.

ومن المواد المرجعية الإلكترونية التى قد تجدها على أقراص الليزر المتراصة أو على شبكة الإنترنت: الموسوعات والحوليات والدوريات والمعاجم الإلكترونية وأدلة الأسماء والمعلومات الشخصية وصفحات المواقع الشخصية وغيرها. وتعد الموسوعة العربية العالمية أول وأضخم عمل من حيث نوعه وحجمه ومنهجه فى تاريخ الثقافة العربية والإسلامية ينشر على الإنترنت فى نحو نصف مليون صفحة حاسوبية. وقد وظفت النسخة الإلكترونية من الموسوعة العربية العالمية تقنية المعلومات والنشر الإلكترونى بما يتيحه كل ذلك من سهولة البحث والتصفح والوصول إلى المستخدم العربى فى كل مكان، وبوجود الصوت وتنوع أساليب البحث، وإتاحة الفرصة أمام الناشر للتحديث الفورى والمستمر للمعلومات وقد أصبح الإصدار الإلكترونى للموسوعة العربية العالمية بهذا الحجم والتنوع والشمول ومحركات البحث المتعددة والترتيب للمواد والإخراج إسهاماً عملياً معلوماتياً مباشراً لصالح العملية التعليمية والتربوية فى البلاد العربية، ولصالح المعرفة والثقافة الإنسانية باللغة العربية فى عالم واحد متعدد الثقافات.

كيف تحصل على ما تحتاجه من المكتبة؟؟

فى معظم المكتبات يمكن أن تتوجه بعد فحص الفهارس إلى رفوف المكتبة مباشرة، مستهدياً بالرقم الاستدعائى. وفى بعض آخر يتعين عليك كتابة بطاقة لطلب الكتاب (اسم المؤلف، عنوان الكتاب، الرقم الاستدعائى للكتاب) وتعطى البطاقة لمختص بالمكتبة يحضر لك الكتاب المطلوب.

كيف تحكم على قيمة المواد؟؟

بعد أن تحصل على المرجع أو المراجع التى تخدم بحثك لابد أن يطرأ على ذهنك سؤال: ما المرجع الذى يمكن أن أحصل منه على أكبر فائدة؟

لإصدار الحكم على المراجع معايير، يجب أن تؤخذ فى الاعتبار، ونقدمها لك فى الأسئلة التالية للاستفادة منها فى الحكم على قيمة المادة المطبوعة:

١ ـ ما مدى تغطية المرجع لجوانب موضوعك؟

راجع فهرس محتويات الكتاب، فإن وجدت أن موضوعك قد ورد فى عدة صفحات ـ فإن هذا الكتاب يستحق القراءة بعناية (انظر: الاستفادة القصوى فى فقرة تالية).

٢ ـ ما تاريخ النشر؟

إذا كان بحثك حول موضوع سريع التغير، مثل مجال الحاسوب، أو أسعار السلع، فإنك بحاجة إلى أحداث مواد منشورة. أما إذا كان موضوعاً تاريخياً (تاريخ المغول فى آسيا الوسطى) فإن تاريخ النشر ليس مهماً. تذكر أن تاريخ النشر يذكر فى أماكن مختلفة فى الكتب العربية؛ فقد تجده فى الوجه الخارجى لصفحة الغلاف، أو فى الصفحة الأولى فى الكتاب، وتجده أحياناً فى مقدمة المؤلف أو الناشر، وأحياناً تجده على الوجه الداخلى لصفحة عنوان الكتاب.

٣ ـ ما المكانة العلمية للمؤلف؟

المعلومات التى تعاون فى الإجابة عن هذا السؤال هى مدى شهرة المؤلف فى

ميدان تخصصه، وما ألف من كتب أو بحوث تتصل بالموضوع. وقد تجد فى تقديم الكتاب، أو فى مقدمته، أو فى هوامشه السفلى، أو فى ملاحقه أو فى قائمة مراجعه، معلومات تشير إلى مدى رسوخ المكانة العلمية للمؤلف. وفى الحكم على المكانة العلمية لكاتبى المقالات فى الدوريات والصحف عليك أن تستشير أساتذتك أو بعض الخبراء فى التخصص الذى تكتب فيه.

٤ ـ ما مدى موضوعية المؤلف أو تحيزه؟

إذا كان موضوعك يتصل بمشكلة خلافية كمشكلة الخلاف على كشمير بين الهند وباكستان، فإنه ليس من الحكمة أن تختار كتاباً أو مقالاً يؤيد وجهة النظر الهندية تماماً، أو مادة لمؤلف يؤيد موقف باكستان دون تحفظات؛ حيث توصف مثل هذه المواد بأنها متحيزة وغير موضوعية. وفى مثل هذه الحالة أنت مطالب بقراءة مختلف وجهات النظر ومقارنتها أولاً.

٥ ـ الطبعة :

إذا كان الكتاب قد صدر فى طبعات متعددة، فهذا يعنى أنه كتاب جيد، وعليك أن تقرأ أحداث طبعاته، حيث إنها ـ غالباً ـ تكون منقحة ومزيدة عن سابقاتها.

٦ ـ مستوى الكتاب:

قلب بعض صفحات الكتاب، واقرأها قراءة سريعة، وطالع الخرائط والأشكال والمصطلحات والجداول وقائمة المراجع. ومن هذا ستعرف مدى نفع الكتاب لك.



الاستفادة القصوى من المراجع؟

كى تحصل على أقصى فائدة من البحث فى المراجع اتبع ما يلى:

١ ـ القراءة الكشطية:

وهى قراءة سريعة تعرف منها طريقة تنظيم الكتاب؛ تقرأ فيها فهرس محتوياته، ومقدمته، وكيفية استخدامه (إن وجدت) والعناوين الرئيسية فيه، وقائمة المصادر التى اعتمد عليها الكتاب. ومن أهم ما يعاونك فى هذه الخطوة أن تقرأ الكشاف أو الكشافات إن وجدت فى الكتاب، وستجد فى بعض الكتب كشافاً مستقلاً بأسماء الأشخاص الذين وردت أسماؤهم فى الكتاب مقروناً بالصفحات التى أشير إليهم فيها، وكشافاً بالمفاهيم والمصطلحات والكلمات المفاتيح الواردة فى الكتاب مقرونة بأرقام الصفحات أيضاً، وبعض الكتب يحوى كشافاً واحداً للأسماء والموضوعات.

٢ ـ إعداد بطاقات ببليوغرافية

وهى بطاقات ذات حجم معين، خصص بطاقة لكل كتاب أو مرجع على حدة، تكتب فيها اسم مؤلف الكتاب، وعنوان الكتاب، وناشره، وتاريخ النشر، ورقم استدعاء الكتاب فى المكتبة. رتب البطاقات هجائياً وأعط كل بطاقة رقماً فى يسار أعلى جزء فيها، لتستخدمه فى تدوين الملاحظات والاقتباسات.

٣ ـ تدوين الملاحظات والاقتباسات.

اقرأ فى المرجع الأجزاء التى تتصل بموضوعك، لا تهتم بقراءة كل الكتاب، ففى بحث ما يمكن أن ترجع إلى أكثر من عشرة مراجع، وتقرأ فى كل منها عدداً قليلاً من الصفحات. خصص بطاقة لكل فكرة أو سؤال أو مفهوم أو مصطلح فى موضوعك على حدة. ضع رقم المصدر (مأخوذاً من بطاقة الببليوغرافيا) فى أعلى يسار البطاقة، واكتب عنواناً أو ترويسة لكل بطاقة واكتب ما يستحق التدوين؛ وميز فى الكتابة بين أمرين:

١ ـ ملاحظات ومعلومات وأفكار تأخذها من المرجع، وتصوغها بأسلوبك أنت.

٢ ـ اقتباسات تنقلها من المرجع، وتوضع بين علامتى تنصيص هكذا « ــــ ». ولا تنس أن تكتب فى البطاقة رقم الصفحة أو الصفحات التى دونت منها الملاحظات أو نقلت منها الاقتباسات.

ويفضل الإقلال من الاقتباسات المباشرة، والإكثار من الملاحظات التى تعبر عن رأيك وأسلوبك الخاص فى التناول.

الاستفادة من المصادر الأخرى؟

ليست المكتبات المصدر الوحيد للمعلومات، ولذا احرص على الاستفادة من المصادر الأخرى فى المؤسسات والمصالح والأجهزة الحكومية والأهلية مثل الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة بموضوعك، وأجهزة الإحصاء والتخطيط، والقنصليات والمراكز الثقافية للدول الأجنبية فى المدن الكبرى فى بلدك.

وتستطيع أن تطلب منها ـ كتابة ـ المعلومات التى تريد الحصول عليها، وترفق بطلبك مظروفاً به عنوانك بالضبط. وعلى أية حال نوع المصادر التى تبحث فيها عن المعلومات، ولا تقصرها على مصدر واحد.

استخدام البريد الإلكترونى؟

يستخدم البريد الإلكترونى فى التراسل وإرسال النصوص والمستندات والوثائق الإلكترونية ونقل ملفات الصوت والصورة.

ويعد البريد الإلكترونى أكثر استخدامات الإنترنت والشبكة العنكبوتية العالمية رواجاً. يخصص لكل مستخدم للإنترنت عنوانا إلكترونيا يتم فيه إرسال رسائل البريد الإلكترونى واستقبالها.

وتنقل الإنترنت مئات الملايين من رسائل البريد الإلكترونى فى كل يوم. ويحافظ مقدم خدمة الإنترنت على عناوين البريد الإلكترونى الخاصة بعملائه،

ويوجه طلبات الحصول على المعلومات المستقاة من الإنترنت لطالبيها. يتضمن عنوان الرسالة الإلكترونية الرمز ، وبالضغط على زر الإرسال تذهب الرسالة إلى خادم (سيوفر) الشركة المزودة للإنترنت. يتحقق الخادم من صحة العنوان ويحدد المسار الذى ستسير عليه الرسالة عبر الشبكة العالمية نحو خادم شركة المرسل إليه المزودة للإنترنت حيث تصله فى صندوق البريد المخصص للمستخدمين. ولا يستغرق وصول الرسالة إلى المرسل إليه أكثر من ٢٠ ثانية. وبالإضافة إلى إرسال الرسائل يمكن استخدام البريد الإلكترونى فى إرسال ملفات موسيقية أو برامج، أو صور، أو مقالات أو غير ذلك من الملفات التى ترسل مع الرسالة الإلكترونية فى صورة ملحقات. وعند استخدام البريد الإلكترونى للحصول على معلومات من جهة ما فلا تتوقع أن يصلك الرد فى الزمن الذى تحدده. كن مستعداً للحصول على المعلومات من مصادر أخرى.

إجراء المقابلات؟

سوف تحتاج فى بعض البحوث أن تحصل على معلومات من بعض المسؤولين أو المتخصصين. فى هذه الحالة اطلب تحديد موعد مع كل واحد منهم قبل المقابلة بوقت كاف، واحرص - قبل المقابلة - على أن تحدد - بالضبط - الأسئلة التى تريد أن توجهها إلى كل منهم، سجل الإجابات التى تحصل عليها، مقرونة باسم من تقابله وتاريخ المقابلة. وفى بعض الحالات يمكن أن تسجل المقابلة على شريط تسجيل، ويجب أن تستأذن من تقابله فى هذا النوع من التسجيل. لا تنس أن تشكر الشخص الذى تقابله؛ على ما زودك به من معلومات، وما منحك من وقته. وقد ترى أن تتبع ذلك برسالة شكر مكتوبة.

إجراء المسح؟

عندما يقتضى بحثك استطلاع رأى عدد كبير ممن لديهم معرفة أو علاقة بالموضوع فعليك أن تعد «استبانة» لذلك، تتم صياغتها فـ، عبارات أو أسئلة واضحة ودقيقة، وتقرن كل عبارة أو سؤال بعدد من الخانات للاستجابة المقيدة

مثل: (نعم - لا أدرى - لا) أو (مهمة بدرجة كبيرة - مهمة بدرجة متوسطة - مهمة بدرجة صغيرة) أو (موافق - لا رأى لى - غير موافق) وقد تفضل أن تترك فى الاستبانة فراغات ليعبر كل من يستجيب لها عن رأيه الخاص واقتراحاته، أو ليذكر بعض النقاط التى لم تضمنها فى الاستبانة. وعليك بعد ذلك أن تحلل نتائج الاستجابات. وقبل الشروع فى إعداد الاستبانة أو الاستبيان استشر متخصصين وخبراء فى تصميم الاستبانات وتحليل البيانات، لأن هناك أسساً فنية وإحصائية لتصميم الاستبانات وتحليل المعلومات التى تحصل عليها.

استخدام الإذاعة والتلفاز؟

برامج الإذاعة، وبرامج التلفاز الوثائقية، والمقابلات التى يتم إجراؤها فى كل منها مع الخبراء والمتخصصين مصادر مهمة فى بعض الموضوعات. راجع برامج الإذاعة والتلفاز، واستمع وشاهد ما يفيدك منها، ولا تنس تسجيل تاريخ بث البرنامج، لأنك ستحتاج للإشارة إليه فى حواشى البحث وقائمة مصادره.

المتاحف والمعارض؟

المتاحف كثيرة ومتنوعة، ويمكن أن تحصل منها على خبرات مهمة فى بعض موضوعات البحث. ويعادل المتاحف فى أهميتها المعارض العامة والمتخصصة التى تنظمها الحكومات والمؤسسات الاقتصادية والتجارية، والنقابات والجمعيات المهنية والفنية. وكلاهما (المتاحف والمعارض) مفتوح للجمهور، ولذا يمكنك زيارة المتاحف الموجودة فى منطقتك، والمعارض التى تقام فيها، فهذا من شأن أن يوسع آفاق البحث ويعمقها.



كيف تحصل على معلومات
سرية خلال مقابلة؟
مهارة تفاوضية

فى كثير من الحالات يتضمن المسح التجارى الحصول على معلومات لا يسهل إفشاؤها، مثل أرقام المبيعات والتكاليف والمرتبات. وغالباً ما تحرص الشركات على عدم إذاعة مثل هذه المعلومات، لأن الموقف قد يترتب عليه ضرائب على الدخل، وقد يستخدم المنافسون الأرقام للإضرار بمصلحة الشركة، وقد يطالب المستخدمون بأجور أعلى استناداً على ما يبدو من ارتفاع الأرباح، أو أن الشركة قد تعتبر مثل هذه الإحصاءات شيئاً لا يخص أحداً سواها. وقد يحاول بعض الباحثين عندما يوكل إليهم الحصول على هذا النمط من المعلومات، استخدام وسائل غير مشروعة. فطموحهم لاستكمال هذا العمل الصعب يجعلهم يستخدمون أساليب الشرطة السرية. ومثل هذه الأساليب من المفروض أن يستخدمها الصحفيون أحياناً ليفوزوا بقصة الحادثة، فيحاولون الحصول على الأرقام من مستخدم موثوق فيه، أو قراءة أوراق على مكتب من يقومون بمقابلته، أو رواية أكذوبة عن تبعيتهم والغرض من البحث.

وعادة ما تفشل هذه الأساليب التحايلية، وهذا فى حد ذاته ينبغى أن يكون كافياً ليحول دون ممارستها. وسرعان ما يتعلم الباحث أن الرجل الذى لديه قدرة كافية لتكوين عمل ناجح، أو ليرفع إلى مرتبة المدير، ليس من الغفلة بحيث يخدع فى إعطاء معلومات سرية، فضلاً عن أن المستخدمين عادة ما يكونون مخلصين

لأصحاب العمل. وينتبهون إلى محاولة الخداع ويكرهون إساءة تقدير مستوى ذكائهم.

ونتيجة أخرى للسماح للباحث باستخدام أساليب غير مشروعة فى الحصول على المعلومات، وهى أنها عادة تكون مثل (البرنامج) فإذا جرؤ على استخدام مثل هذه الأساليب فإنه يفقد إحساسه بالولاء للمنشأة التابع لها. وتتكون لديه عادات الخداع لدرجة أن عمله يتأثر بطريقة تفكيره الخاطئة ذات الحيلة، ويصبح من غير الممكن الاعتماد على المعلومات التى يجمعها. والباحثون الذين يتيسر لهم (الفوز بقصة الحادثة) بأى وسيلة يعتبرونها المثلى، ومن المحتمل أن يستخدموا نفس النمط من الابتكار فى خداع رؤسائهم بالنسبة للكيفية التى ينفقون بها وقتهم عندما لا يكونون خاضعين لإشراف، وفى إدخال أفكارهم فى التقرير الخاص بالمقابلة، وبالتالى لا يمكن الاعتماد عليهم فى التعامل ومع المنشأة التابعين لها.

وبنمو البحث فى مجال العمل عن طريق المقابلات الفردية، أصبح هناك اعتقاد عام أنه لا يتفق مع الأخلاق أن يطلب من رجل إعطاء معلومات وبيانات معينة تختص بشغله بدون إفادته أولاً بصراحة عن حقيقة الغرض الذى تستخدم من أجله. وبعد ذلك إذا كانت الأرقام الفعلية ليست ميسورة، يطلب الباحث تقديرات مبينة على تحليل للنسب المئوية والمتوسطات والتقديرات التى يصل إليها خبراء الإحصاء تكشف عن الاتجاه العام، وقد يمكن الاعتماد عليها بدرجة تجعلها صالحة لخدمة كل الأغراض العادية. ومثل هذه التقديرات تعطى بحرية. ثم أحياناً ما تساندنا الأرقام الحقيقية للشركة، وهى نفس المعلومات التى أمسك عنها فى بادئ الأمر.

والباحث الذى يعطى بياناً صريحاً عن أغراضه ويتلوه بطلب معقول، عادة ما يحصل على تعاون مخلص ويخرج بالمعلومات اللازمة.

كيف تحسن استخدام ذكائك بغض النظر عن نسبته لديك؟
مهارة تفاوضية

هل تريد أن تتجه حياتك نحو الأفضل؟.. هل تتساءل باستمرار ما هو سر النجاح؟.. هل اعتقدت يوما أن النجاح دائما ما يكمن فى علاقاتك بالآخرين ومدى رضاؤك عن هذه العلاقات؟.. الأمر بيدك فباستطاعتك أن تحدث تغييرا فى حياتك عن طريق التركيز على ما تريده بالضبط من هذه الحياة وأن تتخذ خطوات جدية وعملية نحو تحقيق أهدافك.

فلدى كل فرد منا طاقة يمكنه استثمارها بالوجهة التى يرغب فيها، ولديه عاطفة يختزنها فى المخ فى الجزء المختص بالعواطف، من خلالها تتولد لديه القدرة على أن يكون درعا واقيا ليقوم بحماية أقوى رغباته من الهجوم الذى يقاوم به الجزء المختص بالتفكير المنطقى، ونتيجة لهذه العملية فكل منا يقوم بأداء مهام وسلوكيات يمكنه تقييمها بين فترة وأخرى، بل ويمكنه تغييرها، ولكن يبقى السؤال الأصعب: هل تطاوعه نفسه دائما على التغيير؟ أم هل يمكننا أن ندعى أننا وصلنا إلى معرفة ما تريده أنفسنا حقا..؟

وحول نفس المعنى تلخصت فلسفة سقراط فى عبارة: «اعرف نفسك» ولكن هل لبيت الدعوة لتعرف نفسك فعلا؟؟

إن الكتاب الواقع بين أيدينا تحت عنوان «ليس المهم مقدار ذكائك بل كيف تستخدم ذكائك «للدكتورة جين آن كريج، المحاضرة والمربية التى مارست الإرشاد

النفسى فى عدد من المؤسسات وترجمة عبد الإله الملاح يهدف إلى سبر أغوار النفس الإنسانية والتعرف عليها بشكل أكبر حتى يكتشف كل منا ذاته بشكل صحيح ويستفيد من طاقاته بشكل أروع فهل تبحر معى عزيزى القارىء بين ضفتى هذا الكتاب لنتعرف أكثر على مكوناته؟؟

إن هذا الكتاب يهدف بشكل رئيسى إلى أن يمد المهتمين بتطوير قدراتهم فى التواصل مع الناس وشحذ مهاراتهم القيادية بمهارات أساسية تمكنهم من تحقيق ذلك، إذ يعد هذا الكتاب بمثابة خارطة الطريق لمن يبحث عن التفوق والنجاح على المستوى العملى والشخصى أيضاً.

ولكن كيف يتحقق ذلك؟

إن المؤلفة فى هذا الكتاب برحلة تأمل ثاقب فى عواطف الإنسان، لنطلع عبر صفحاته على مملكة المشاعر وتأثيرها فى مسار حياتنا حتى نصل إلى النجاح وذلك عن طريق عدة محاور تحددها جين آن كريج فى:

كيف ننمى بداخلنا الذكاء العاطفى؟

تبدأ المؤلفة هذا المبحث بتعريف الذكاء العاطفى بأنه القدرة على التعرف على شعورنا الشخصى وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم فى علاقتنا مع الآخرين، كما أنه يمثل ٨٥٪ من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين، كما تضيف موضحة إنه تلك القدرة التى تمكن الفرد من إدراك، وتأويل وتعديل انفعالاته تبعاً لانفعالات الآخرين، بمعنى أن الفرد الذكى انفعالياً هو فرد قادر على إدارة مشاعره وإنفعالاته، والتعبير عنها بطريقة فعالة تمكنه من التواصل مع أى فرد آخر كما أن الكتاب يؤكد على أن الذكاء العاطفى يتم تعلمه وبالتالى، من الممكن دائماً وبأى عمر أن يبدأ الفرد تعلم كيفية تأويل انفعالاته وانفعالات الآخرين وتنظيمها.

ولكنها فى نفس الوقت تؤكد على أن الناس الذين يتمتعون بذكاء انفعالى، قد لا يملكون بالضرورة، مستوى ذكاء **IQ** مرتفعاً جداً، بل هم غالباً، أفراد

يتمتعون بمستوى ذكاء طبيعى، لكنهم عمليون وقادرون على تكييف تعاملهم مع معظم الأوضاع الحياتية التى تواجههم، وهم بشكل عام أفراد ايجابيون، متفائلون، حنونون ومتعاطفون، وبالتالى قادرون على تأويل وإدراك انفعالاتهم وانفعالات الآخرين بشكل إيجابى.

وتؤكد المؤلفة فى كتابها على أن انخفاض الذكاء العاطفى يجلب للأفراد الشعور السلبى كالخوف، الغضب، والعدوانية، وهذا بدوره يؤدى إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد، كما أنه يساهم فى انخفاض الروح المعنوية، الغياب عن العمل، الشعور بالشفقة، ويؤدى إلى سد الطريق فى وجه العمل التعاونى البناء، كما أن الذكاء العاطفى يشكل أحد المتغيرات الأساسية والتى أخذت فى البروز كأحد والمشاعر يمكن أن تساهم فى كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية، فالقائدالذى يتمتع بذكاء عاطفى يكون أكثر ولاء والتزاما للمنظمة التى يعمل بها وأكثر سعادة فى عمله وذو أداء أفضل فى العمل ولديه القدرة على أستخدام الذكاء الذى يتمتع به لتحسين والرفع من مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية.

وتتساءل المؤلفة فى النهاية هل أنت قائد إدارى ذو ذكاء عاطفى؟ وفى سبيل إمدادك بهذا تشرح عدة خطوات وتدريبات عملية تساهم فى تمتعك بالذكاء العاطفى اللازم فى نجاحك وتشمل القدرة على إصدار الحكم، التفكير المتأنى قبل القيام بأى تصرف، القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة كأن تكون لديك القدرة على قيادة التغيير بفعالية، بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الإقناع، القدرة على التعرف كيف يشعر الآخرين والتعامل معهم وفقا لاستجابتهم العاطفية.

كيف تتعامل مع عواطفك؟

وضح جين آن كريج أن الخطوة الثانية من النجاح تتمثل فى إدارة العواطف التى تلعب دوراً كبيراً فى تعزيز الاحترام للذات، وذلك لتأثير العواطف على أحاسيسنا وإنتاجيتنا، فعندما تقع فى شراك العواطف سوف تنخفض إنتاجيتك، ولن تشعر بالرضا عن نفسك، وبالتالى لن تكون خدماتك للآخرين على المستوى المطلوب، كما أن كبت العواطف أكثر من اللازم يؤدى إلى عواقب وخيمة، وعند كبتها بشدة تحت غطاء الحياد؛ فربما تفجر غالباً فى الوقت الخطأ.

كبت العواطف يؤدى لعواقب وخيمة

وتشرح المؤلفة قائلة أنك قد تشعر بعدم الرضا عن نفسك، أو ربما تشعر أن الاخرين يعاملونك بطريقة علميه لائقة ويمكنك معالجه ذلك بالتعرف على مشاعرك، أولا ومن ثم الحفاظ على التوازن بواسطة الأفكار والأفعال التى تعزز من احترامنا لذاتنا ولعمل ذلك عليك أن تغير رأيك فى نفسك والآخرين، وفى كيفية السيطرة على مشاعرك وأحاسيسك بدلاً من أن تكون ضحية لها.

ولكى تتخلص من هذه المشاعر الهدامة كما يوضح الكتاب عليك أن تتعامل معها بطريقة تعزز فيها من احترامك لذاتك، وتبتعد فيها عن مشاعر الازدراء من نفسك باتباع ما يلى:

اعترف لنفسك بمشاعرك المؤذية، وتعامل معها بموضوعية.

لا تحاول لوم الآخرين، وركز على أمور أكثر إشراقاً فى حياتك.

غير أفكارك، واجعلها إيجابية «أنا بحالة ممتازة».

افعل الأمور التى تشعرك بالرضا والراحة، وما هو مهم بالنسبة لك.

وأخيرا تنصحك جين كريج أن تكون دائماً مستحضراً لمشاعرك وعواطفك السعيدة؛ لتسمتع بالمزيد من السعادة والبهجة والسلام عند اختيار هذه المشاعر لنفسك، وبالتالى يتعزز احترامك لذاتك.

شخصيتك كيف تكون جذابة؟
مهارة تفاوضية

نصادف أحياناً فى حياتنا أناس يملكون علينا عواطفنا، يتمتعون بشخصيات جذابة تؤثر فيمن يخالطون، وكل منا يتمنى أن يمتلك مثل هذه الشخصيات، وبالطبع هناك مقومات أساسية لتلك الشخصيات وسنركز الحديث عنها فى هذا المقال بشكل صريح وبدون أى تحفظات:

أولاً ـ المظهر:

لأن الشكل أول ما يجذب العين، ويكون بمثابة تذكرة المرور إلى القلوب كان لابد من أن نضعه فى أول أولوياتنا.. وأن نوليه القدر الكافى من الاهتمام، وبطبيعة الحال أنا لا أعنى هنا الخلقة فليس بمقدورنا تغييرها، لكن أقصد الأناقة وحسن الهندام، والاهتمام بالنظافة الشخصية كالأظافر والعناية بالشكل، والحرص على وضع عطر هادىء وجميل، لأن أغلب العطور الفواحة تسبب الصداع وتثير عند البعض الحساسية وبالتالى تشعر من تجالسهم بالضيق، إضافة إلى أن العطور الفواحة ـ فضلاً عما ذكر ـ لا تصلح للمجالس والأماكن المغلقة.

وعلينا أن ندرك أنه ليس شرطاً أن يرتدى أحدنا أغلى الملابس ويبتاع أثمن العطور ليحقق هذه الغاية، لكن يتم ذلك من خلال الاهتمام بالتناسق بين ألوانها حتى وإن اتسمت بالبساطة.

حاول أن تبدو مبتسماً هاشاً باشاً، فالابتسامة تعرف طريقها إلى القلب، ولا تتعارض أبداً مع الوقار، على العكس تماماً من الضحك.

ثانياً - آداب المجالسة:

عندما تجلس مع أحد حاول بقدر الإمكان أن توليه كل اهتمامك ولا تتشاغل بالنظر إلى الأرض، ولا تحرص على الالتصاق به، فقد يكون معك ما ينفره منك، وقلل من الحركة والالتفات فهى دليل الحمق، وانتبه لكل حركاتك لأنك قد تغفل وتقوم ببعض العادات السيئة، وحاول أن تجعل كل تفكيرك فى حديث من يقابلك فقد يسألك عن نقطة ولا تستطيع الإجابة عليها فيأخذ ذلك على أن حديثه مملاً ولا يروق لك.

عند الزيارة حاول بقدر الإمكان أن تكون خفيفاً، وألا تطيل البقاء خاصة إن كنت أنت الزائر الوحيد أو الغريب فى مجتمع عائلى أو متجانس، وعليك أن تختار الأوقات المناسبة للزيارة، وأن تكون قدر الإمكان بدعوة، وحتى ولو رأيت استحسانه لمجالستك لا تكثر من زيارته إلا إن دعاك حتى لا تبدو شخصاً مزعجاً مملاً يندم على أنه تعرف إليك، كما يجب عليك ألا تجلس إلا فى المكان الذى يختاره لك.

حاول عدم استخدام هاتفك المحمول بإجراء اتصالاتك أثناء اجتماعكما، وألا تستخدمه إلا لضرورة أو للرد على اتصال بهدوء وصوت منخفض وأن يكون الرد بشكل مقتضب، ولا تمد يدك لتستخدم هاتفه إلا لضرورة وبعد استئذان.

لا تقاطعه لتستأذن بالانصراف أثناء تحدثه معك، وإذا استأذنت لا تتحدث بأى شئ سوى الإطراء لجميل ضيافته لك، وعليك ألا تتحدث أمامه عن أحد بما يكره، ولا تظهر أخطاءه أو هفواته أمام أحد فهذا سيعطى انطباعاً عنك بأنك غير جدير بأن يدعوك أحد لمنزله.

إن حدث ودعاك للطعام حاول بقدر الإمكان الاعتذار، وإن أحضر لا تكثر من الأكل حتى وإن كنت جائعاً، ولا تأكل بسرعة، ولا تتحدث وبفمك طعام، وإن قدم لك القهوة أو الشاى احرص ألا تشرب إلا بعد أن يشرب هو من كوبه فقد يكون فيه ما تكره فيقع فى حرج شديد.

حاول بقدر الإمكان عدم النظر لهيئة المجلس وأثاثه بحضوره، وابتعد عن الفضول بقراءة ما حولك من صحف ومجلات وأوراق، ولا تمد يدك لأى شىء مما تقع عليه عينيك فهذه صفات ذميمة.

حاول أن تكون معتدلاً فى جلوسك، فبعض أوضاع الجلوس تعبر عن سوء الأدب، ولا تمد رجليك فى حضرته، ولا تضع رجلاً على رجل.

عند بداية الحضور لا تسابقه إلى الدخول، وعند الانصراف لا تخرج قبله لتمنحه الفرصة فى أن يصلح من شأن مكان مرورك.

عود نفسك على السيطرة على تصرفاتك والابتعاد عن العادات السيئة كالعبث فى الأسنان والأذنين والأظافر والأنف، فهى أعمال منفرة تثير الاشمئزاز والاستقذار، وحاول ألا تظهر التثاؤب وأن لم تستطع أبق فمك مغلقاً أو سده بيدك، فالتثاؤب صفة مذمومة شرعاً وعرفاً، وفتح الفم فيها يعبر عن قلة الذوق والأدب.

ثالثاً - آداب الحديث:

حاول أن تكون منصتاً ومستمعاً أكثر من أن تكون متحدثاً، وفكر جيداً فى صفة كلامك قبل أن تنطق به، وانتق مفرداتك بشكل جيد، ولا تتحدث فيما لا تفقه به أو ما لا يتوفر لديك معلومات كافية عنه، ولا ترفع صوتك، ولكن تحدث بشكل هادىء وطبيعى، ولا تقاطع محدثك بحديثك حتى وإن كان لديك توضيحاً أو اعتراضاً ما لم يتوجه لك باستيضاح أو سؤال، ولا تكثر من الاعتراضات حتى وإن كنت على حق، وإن كنت لابد فاعلاً فحاول أن يكون ذلك بطريقة لطيفة ولبقة، وحاول أن يكون الحديث فى نفس المجال الذى حدثك به، ولا تبادر فى فتح مجال جديد للحديث حتى تعرف توجهات من تجالس، فقد تتحدث بما لا يناسبه أو يمسه، وإن كان لابد من أن تبدأ أنت الحديث حاول انتقاء الموضوع الشيق، ولا تحرص على التحدث فيما لا يصدق حتى وإن كان ذلك حقيقياً وحدث بالفعل، ولا تحرص على الإسهاب بحديثك، وأعط من يجالسك الفرصة

فى أن يشاركك، وابتعد عن الغيبة والنميمة وكثرة الانتقادات.

إن كان لقاءكما هو الأول فلا تتحدث كثيراً عن نفسك حتى لا تبدو فى نظره نرجسياً، ولا تكلف ما ليس فيك، وعليك أن تتحدث بكلمات مفهومة، وأن تركز أفكارك حتى تبدو أكثر ثقة بنفسك، وألا تكثر من الحديث عن عملك وحياتك الخاصة فتبدو ثرثاراً ليست لديك أى خصوصية، وابحث عن مجالات الحديث العامة المشتركة.

وحتى وإن كانت لقاءاتك معه كثيرة هناك أموراً خاصة لا يليق بك الحديث عنها فى حياتك الخاصة، ولا تسأل أيضاً فى أموره الخاصة، وإن حاول هو الحديث عنها حاول أنت أن تبتعد فى حديثك عن الخوض فيها حتى وإن كانت هناك مناسبة للمشاركة.

رابعاً ـ حقوق الصحبة:

نصل الآن إلى المرحلة الثانية من حسن التعامل بعد أن تخطينا مرحلة التعارف، لنعرف حقوق وحدود الآخرين ولا نتعدى عليها، فمن السهل علينا أن نكسب حب الناس ولكن المحافظة على هذا الرصيد هو الصعب.

إن من أهم حقوق رفاقك عليك المحافظة على ما يدور بينك وبينهم، وأن تحفظ لهم الود والاحترام، وأن تبتعد عن المزاح الثقيل والكلام الجارح، والأدب والتهذيب مطلوبان مع جميع الناس حتى الأقارب منك مهما بلغت درجة العلاقة والقرب، فمن يزرع الحب لا يجنى إلا الحب، ولتعلم أن الناس كالمرآة لا يعكسون إلا ما يقع أمامهم.

حاول أن تبتعد عن الأنانية وحب الذات، فهى تجعلك منبوذاً يتجنبك الآخرون، وحتى وإن ابتليت بها حاول أن تتخلص منها بالتدريج، والأمر قد يبدو صعباً لكنه ليس مستحيلاً، ودرب نفسك على ضبط أعصابك والابتعاد عن الغضب، فالحلم مصدر سعادة لك لأنه يقربك من الناس فى الدنيا ومن الله فى الآخرة.

لا تكن لواماً، ولا متبرماً كثير الحجج، ولا مستكبراً ولا بخيلاً، وإن أخطأت فبادر بالاعتذار، وتعامل مع الآخرين بصراحة ووضوح متلمساً اللطف واللين فيها ومبتعداً عن الوقاحة وقلة الذوق، وعليك بالحياء والتواضع فإنهما من سمات الأنبياء، وحاول أن تبتعد عن نقل الأخبار السيئة حتى لا يربط الناس بينك وبينها، وتذكر أنه ليس كل ما يعلم يقال.

حاول أن تبدو متعاوناً مع الناس عندما يطلب منك المساعدة، ولا تخرج أحداً فى قضاء حاجاتك، واحرص على استغلال المناسبات السعيدة فى التهنئة، ولا تنس المواساة فى الأحداث المؤلمة، ففى هايتن الحالتين ترسخ الأفعال والمواقف فى الأذهان.

اختر الأوقات المناسبة دائماً لطلب حاجتك، وإن حدث وصادف لك حاجة عند أحد وكان الوقت غير مناسب فغض النظر عن طلبها فإن تفقدها خير لك من أن تفقد معها علاقتك بأحد.

إذا كنت واقفاً أو جالساً مع مجموعة وأردت الانصراف فاستأذن ولا تتصرف فجأة حتى وإن لم يكونوا يتحدثون معك، وإذا توقفت عند بائع الصحف وشدك عنوان فى أحدها فلا تلتقطها لتقرأ، بل خذها وأدفع ثمنها ثم أقرأها بعيداً، وإذا جلست إلى جوار أحد يقرأ كتاباً أو مجلة أو صحيفة فلا تسترق النظر إليها لتقرأ فهذه السلوكيات غير مقبولة فى كل المجتمعات.

إذا هاتفت أحد معارفك فلا تطيل الحديث معه وأسأله عما إذا كان مشغولاً، وإذا هاتفك أوجز فى كلامك ولا تتحدث معه فى أمور يطول شرحها فقد يكون مشغولاً ويخجل أن يهتدر منك وحاول أن تجعل أمر إنهاء المحادثة فى يده دائماً.

كيف تكون متحدثاً لبقاً؟
مهارة تفاوضية

يقضى الناس معظم أوقاتهم يتكلمون، ولكنهم يرهبون الحديث أمام جمع كبير من الناس، وهذا شعور طبيعى لدى كل الناس. وسنقدم هنا بعض النصائح التى تزيل هذا الشعور، وجعلك أكثر ثقة بنفسك، وتعاونك فى إعداد الأحاديث والكلمات والخطب.

إعداد الحديث

لإعداد الحديث ست خطوات:

١ ـ معرفة صفات أو نوعية الجمهور المستمع.

٢ ـ اختيار الموضوع.

٣ ـ تحديد الغرض منه.

٤ ـ جمع المعلومات.

٥ ـ تنظيم محتوى الحديث.

٦ ـ طريقة تقديم الحديث.

صفات الجمهور المستمع

يجب أن تكون لديك فكرة عامة عن خصائص من يستمعون إليك: متوسط أعمارهم، ومستوى تعليمهم، واتجاهاتهم نحو موضوع الحديث، وحجم هذا الجمهور.

العمر ومستوى التعليم

تختلف قدرة الناس على الفهم تبعاً لحصيلتهم اللغوية فى مراحل عمرهم، وتبعاً لمستوى تعليمهم؛ فحديثك عن الفينيقيين مثلاً لمجموعة من الأطفال دون الثامنة يجب أن يختلف عن حديثك عن ذات الموضوع لطلاب فى نهاية المرحلة الثانوية. والاختلاف يكون عادة فى المفردات والتراكيب وأنواع الوقائع والمعلومات التى تقدمها.

الاتجاهات

إذا كنت ستتحدث فى موضوع جدلى، فعليك أن تعرف اتجاه جمهورك نحوه؛ هل يميل معظمهم إلى وجهة نظرك أو أنهم لا يبالون؟ إذا كان اتجاههم مخالف لاتجاهك، أو إذا كانوا غير مبالين، فأنت مطالب بجمع كثير من الحقائق والمعلومات لإقناعهم.

الحجم

تتطلب المجموعة كثيرة العدد حديثاً أكثر رسمية من المجموعة قليلة العدد، والحديث لمجموعة كبيرة قد يكون من منبر أو منصة، بينما يمكن أن تتحدث مع مجموعة صغيرة وأنت جالس فى مقعدك. هذا بالإضافة إلى أثر حجم الجمهور فى الأسلوب العام لإلقائه.

اختيار الموضوع

راع عند اختيارك الموضوع ما يلى:

أولاً: اختر موضوعاً يهمك أو تعرف عنه كثيراً، ففى هذا عون لك على أن تكون استجابات جمهورك طيبة.

ثانياً: ضع فى اعتبارك اهتمامات الجمهور، وحدث الناس عن ما يهمهم ويشغلهم.

ثالثاً: اجعل نبرات صوتك ملائمة لمقام الحديث؛ فالحديث عن موضوع فى

المؤسسة التى تعمل بها يختلف عن إلقاء موضوع الحديث ذاته فى ناد رياضى.

رابعاً: حدد الموضوع بدقة، واجمع معلومات عنه، وحدد زمن الحديث، حتى تكون قادراً على تغطية كل جوانبه.

تحديد الغرض

تقدم الأحاديث - غالباً لتحقيق واحد أو أكثر من الأغراض الرئيسية التالية:

١ - الإخبار، ويكون بتقديم حقائق ومعلومات بطريقة مباشرة.

٢ - الإقناع، وذلك حين تحاول إقناع الجمهور بضرورة فعل ما، أو تبنى فكرة معينة، ويعمد فيه - بجانب الوقائع - على مخاطبة عواطف الجمهور. ٣ - الإمتاع، ويكون بتقديم خبرات تشعر جمهورك بالسرور والبهجة، ويكون - عادة - ذا طابع أقل فى رسميته من النوعين السابقين.

جمع المعلومات

إذا لم تكن لديك معلومات عن موضوع الحديث، أو كانت معلوماتك قليلة فاتبع ما يلى:

١ - شاهد الموضوع على الطبيعة؛ فإذا كان حديثك عن إعادة تدوير ورق الصحف فأنت بحاجة لزيارة مصنع يقوم بهذه العملية.

٢ - استخدم مقتنيات المكتبة: فالكتب والمجلات والصحف والأفلام والخرائط وغيرها تحتوى على ثروة هائلة من المعلومات.

٣ - استخدم مصادر المعلومات الإلكترونية الموجودة فى المكتبات الرقمية والإلكترونية أو باستخدام حاسوبك الشخصى. ومن بين هذه المصادر: الاتصال المباشر، والأقراص المرنة، والأسطوانات المدمجة، وأقراص الليزر المتراصة (CD - ROM)، والإنترنت، والوسائط المتعددة، والدوريات الإلكترونية، وأقراص الدى فى دى الرقمية.

٤ ـ قم بإجراء مقابلات مع ذوى الخبرة والمعرفة بموضوعك، فإن كان حديثك عن أثر حجم ميزانية التعليم على المدرسة، فأنت بحاجة إلى إجراء مقابلات مع عدد من معلمى المدارس فى المنطقة أو الحى. (انظر: دليل مهارات البحث لمعرفة كيفية إجراء البحث).

تنظيم المحتوى

يتطلب الحديث الناجح ـ شأن التقرير المكتوب ـ عناية بتنظيمه فى:

(١) مقدمة، (٢) متن، (٣) خاتمة.

اجعل مقدمة حديثك جذابة، تشد انتباه الجمهور، وتخبره بموضوع الحديث بصورة تستميل الجمهور ولا تنفره، فلا تبدأ بالقول: حديثى ينصب على.. وإنما افتتح حديثك بنادرة شخصية أو عبارات مؤثرة.

أما متن الحديث وهو صلبه؛ فقدم فيه نقاطه الرئيسية، ودعم كلاً منها بالشواهد والتفاصيل. وتقدم النقاط الرئيسية بعدة وجوه؛ فقد ترتب حسب الأهمية؛ الأهم أولاً ثم ما يليه، وقد ترتب زمنياً حسب تسلسل حدوثها. وإذا عرضت لك نقطة تظن أن استيعابها صعب، فحاول أن تبسطها إلى وقائع بسيطة متدرجة، أو الجأ إلى ما يعرفه الجمهور عنها.

وخاتمة الحديث وخلاصته، وهى آخر فرصة متاحة لك لتحدث انطباعاً عميقاً فى المستمعين، فحاول أن تختم حديثك بأمور تدعو المستمعين إلى التفكير. وقد يفيد فى الخاتمة الاستشهاد باقتباسات من مصادر هامة أو بأقوال شخصيات مرموقة.

طريقة إلقاء الحديث

عليك أن تقرر بداية طريقة إلقائك للحديث، وثمة أربعة طرائق:

١ ـ قراءة الحديث من أوراق، أو من حاسوب محمول.

٢ ـ استظهار الحديث.

٣ ـ ارتجال الحديث.

٤ ـ الارتجال المعزز.

١ ـ قراءة الحديث:

تبدو عملية سهلة، ومن مزاياها أنها تضمن عدم نسيان نقاط معينة فى الحديث، وملاءمة الحديث للوقت المتاح لك، ولكن لها مساوئ؛ منها أنك قد تستغرق فى القراءة ولا تواجه الجمهور، وقد تقرأ برتابه تفقده الاهتمام، كما أنه يصعب عليك تعديل محتويات ما تقرأ ليتلاءم مع ردود فعل الجمهور. وعليك إذا اخترت قراءة حديثك أن تكتبه بعناية ودقة. وبعض المتحدثين يكتبون أحاديثهم على بطاقات مستقلة أو صفحات حاسوبية مختلفة؛ تسمح لهم بمتابعة رد فعل الجمهور عند نهاية كل بطاقات أو صفحة.

٢ ـ استظهار الحديث:

والمراد به حفظ الحديث، وهو عملية صعبة، تستغرق ساعات أو أيام، تبعاً لطول الحديث، ومن عيوبها أنك قد تنسى عند الإلقاء نقاطاً مهمة، كما أنها لا تسمح بتعديلات فى الحديث ليلائم الجمهور. إذا قررت حفظ الحديث يجب عند إلقائه أن تكون هادئاً وطبيعياً.

٣ ـ ارتجال الحديث:

يندر استخدامه فى الأحاديث الرسمية، ويستخدم فى اجتماعات اللجان والأندية وفرق العمل، ويمتاز بكونه عفوياً وحيوياً، ويلائم ـ غالباً ـ مزاج الجمهور. ومن عيوبه: أنه ـ إذا لم ينظم قبل إلقائه ـ يؤدى إلى إهمال بعض النقاط؛ ولذا فإنه يحسن قبل الارتجال أن تنظم أفكارك، وأن تسجل الرئيسى منها فى كلمات على ورقة صغيرة.

٤ ـ الارتجال المعزز:

وهو صورة وسط بين قراءة حديث مكتوب والارتجال؛ إذ أنه لا يكتب كاملاً،

وإنما تكتب نقاطه الرئيسية، والكلمات أو الجمل المفتاحية التى يبدأ بها فى كل نقطة، ومن مزاياه المرونة؛ إذ أنك تستطيع أن تضيف إليه، أو تحذف منه حسب ردود فعل الجمهور، كما أنه يمكنك من مواجهة الجماهير، وتعرف انطباعاتهم أولاً بأول. ويحتاج الارتجال المعزز إلى جمع معلومات وفيرة، تستخدمها بالقدر الذى تلحظه فى استجابات الجماهير لحديثك.

التدريب على الإلقاء

وهو ضرورى لكل أشكال الحديث: المقروء، والمرتجل الخالص، والمرتجل المعزز. والتدريب وسيلة فعالة لزيادة الثقة بالنفس، وجذب الانتباه، وهما عاملان مهمان فى التأثير على الجمهور.

كيف تتدرب؟

ابدأ التدريب معتمداً على الخطة الأولية للحديث؛ استخدم مسجلاً للصوت إن أمكن، ثم استمع إلى إلقائك بصورة ناقدة، ويمكن بعد ذلك أن تلقى الحديث أمام مرآة، وقد تطلب من أحد أصدقائك أن يستمع إليك، وبهذا تستطيع أن تعرف كيف كان توقفتك، وهل يحتمل أن تكون حركاتك معاونة على التأثير فى الجمهور أو مشتتة لانتباهه. هذا، ويؤثر فى مدى نجاح الإلقاء عوامل كثيرة، يجب أن تلتفت إليها عند التدريب، ومن أهمها:

جهاز الصوت، وسرعة الأداء، ونغمة الصوت، ووضوح النطق.

الجهر

ويقصد به حجم الصوت والقاعدة الأساسية هى أن تتحدث بصوت يسمعه الجمهور بوضوح؛ على أن تأخذ فى الاعتبار حجم المكان الذى تتحدث فيه، وهل تستخدم مكبراً للصوت أم لا، وهل يوجد ضوضاء تطغى على صوتك.

وعلى أية حال ينبغى أن تراوح فى حجم صوتك؛ فقد ترفع صوتك لتؤكد نقطة مهمة، وأحياناً ينخفض الصوت عن قصد لجذب انتباه الجمهور.

السرعة

حاول أن تضبط سرعتك فى الحديث لتلائم الوقت المتاح لك، وعليك ألا تتكلم بسرعة تتداخل فيها الكلمات، فيصعب تمييزها وفهمها، ويمكن أن تبطئ فى نطق كلمة أو جملة معينة، ترى أنها ذات أهمية فى التأثير على الجمهور.

النغمة

ويقصد بها تنغيم الصوت ليساعد على فهم المعنى؛ فللسؤال نغمة، وللاستفهام نغمة، وللتعجب نغمة، وللانفعال نغمة، وهكذا. ولذا عليك فى إلقاء الحديث أن تراوح نغمة الحديث، تجنباً للرتابة، وسعياً للتأثير فى الجمهور.

الوضوح

انطق الكلمات بأقصى درجة من الوضوح، وأخرج الحروف من مخارجها، فالثاء تنطق بطريقة مغايرة للسين، والذال يغاير نطقها الزاى.

مظهرك وحركاتك فى الحديث لهما تأثير فى الجمهور:

ارتد الملابس المناسبة للموقف، دون مغالاة أو بهرجة يشتتان انتباه الجمهور. لا تسترح بتراخ على المنصة، وحاول أن تبدو مبتهجاً. وجه بصرك إلى الجمهور، وليس إلى السقف أو الأرض أو النوافذ. وإذا كنت تلقى حديثاً مكتوباً فلا تجعل الأوراق تحجب رؤيتك للجمهور. تساعد الإيماءات والحركات فى تأكيد ما تقول؛ ولكن عليك ألا تسرف فيها، وألا تستخدمها برتابة تجعل الجمهور ينتبه إليها أكثر من انتباهه لما تقول.

الوسائل السمعية والبصرية

كالخرائط والصور الملونة، والرسوم، والأشكال البيانية والتوضيحية، والنماذج، والشرائح، والأشرطة المسجلة، كلها معينات تجعل حديثك حياً، وتثير انتباه الجمهور، وتساعد على التذكر بصورة أكبر مما لو اقتصر حديثك على الكلمات. وعليك فى اختيار الوسائل التأكد مما يلى:

أن تخدم الوسيلة غرضاً محدداً، فنموذج أو مجسم للأذن يفيد أكثر من مجرد رسم للأذن عند شرح أجزاء الأذن ووظائفها، والاستماع إلى تسجيل للهجات المحلية مفيد عند مناقشة هذه اللهجات.

استخدم الوسائل بقدر حاجتك إليها، دون إسراف؛ فلا تعرض خريطة لكل إفريقيا وأنت تعالج أهم المعارك العسكرية فى الحرب العالمية الثانية.

اختر الوسيلة ذات الحجم المناسب لمشاهدة الجمهور، وضع فى اعتبارك حجم الغرفة وعدد المستمعين.

تدرب على استخدام الوسائل التى تختارها. وتذكر وأنت تستعمل الوسائل المعينة ما يلى:

١ - جهز الوسيلة قبل إلقاء حديثك، واجعلها بعيدة عن أنظار جمهورك، حتى يحين الوقت المناسب لاستخدامها، وبهذا تتجنب تشتت انتباه الجمهور.

٢ - ثبت الوسائل على حوامل، ولا تمسكها بيدك وأنت تتحدث.

٣ - استخدام أى وسيلة يجب أن لا يقطع تواصلك البصرى مع الجمهور.

٤ - اختبر مقابس الكهرباء والأجهزة قبل الحديث؛ لتتأكد من سلامتها.

٥ - تمرير الوسيلة على الجمهور أثناء الحديث يشتت انتباههم، ويمكن - إذا كان ضرورياً - أن يتم التمرير قبل الحديث أو بعده.

٦ - تذكر أن الجمهور هو الغاية؛ فتحدث إليه؛ وليس إلى الوسيلة.

رهبة المسرح

مصطلح يشير إلى القلق الذى يعانيه بعض المتحدثين، وقدر من القلق يفيد فى تحقيق النجاح، ولكى تتجنب توتر الأعصاب، انشغل بمتابعة من يتحدثون قبلك، وحين يجئ دورك، خذ نفساً عميقاً، وثق فى نفسك، وتذكر أن الجمهور فى جانبك، ثم ابدأ حديثك، وستجد أن القلق بدأ يزول.

❖ تأكد أن المستمعين يفهمون ما تتحدث عنه، واجعل ألفاظك ملائمة لقدراتهم.!!!

الفهـــرس

مطبعة زهران
16ش الدرديري - الأزهر
تليفاكس : 554 7 510 2 (202) 002
002 (012) 02 02 208